NEW YORK TIMES BESTSELLER

Daniel H. Pink

DRiVE

Nasıl Motive Oluruz?
Nasıl Motive Ederiz?

MediaCat

Drive

NASIL MOTİVE OLURUZ?

NASIL MOTİVE EDERİZ?

Daniel H. Pink

Çeviri

Levent Göktem

MediaCat

DRIVE

YAYINCI: Kapital Medya Hizmetleri A.fi.
YAYIN YÖNETMENİ: Pelin Özkan
KİTAP YAYIN KOORDİNATÖRÜ: Tuba Yılmaz
EDİTÖR: Yankı Enki
KAPAK TASARIM: Ahmet Kılıç
GÖRSEL YÖNETMEN: Sena Altun Çakıroğlu

YÖNETİM YERİ: Nispetiye Caddesi,
Akmerkez E Blok Kat: 6 Etiler/İSTANBUL
Tel: (212) 282 26 40
Faks: (212) 282 26 32
e-posta: kitap@kapital.com.tr
MediaCat
KİTAPLARI

DRIVE

En büyük motivasyonum olan muhteşem üçlü

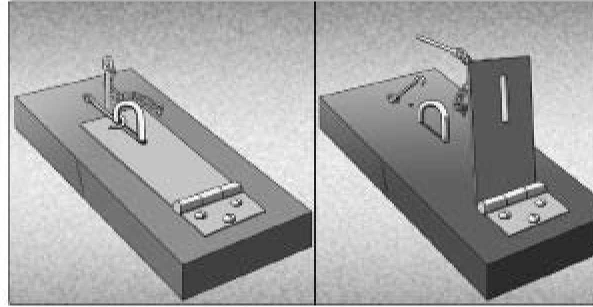
Sophia, Eliza ve Saul için

GİRİŞ

Harry Harlow ile Edward Deci'nin Şaşırtıcı Bulmacaları

Geçen asrın ortalarında, iki genç bilim adamı, dünyayı değiştirmesi gereken bir deney yaptı. Ama değişen hiçbir şey olmadı.

Harry F. Harlow, Wisconsin Üniversitesi'nde psikoloji profesörü olarak görev yapıyordu. 1940'larda primat davranışlarını inceleyen ilk laboratuvarlardan birini kurmuştu. 1949 yılında bir gün Harlow ve iki meslektaşı, sekiz rhesus cinsi maymunu, öğrenme konulu iki haftalık bir deney için bir araya getirdi. Araştırmacılar, resimdekine benzer basit bir mekanik bulmaca hazırladı. Bulmacayı çözmek için üç şartı yerine getirmek gerekiyordu. Öncelikle dikey olarak gömülü iğneyi dışarı çekmek, kancayı açmak ve son olarak menteşeli kapağı kaldırmak gerekiyordu. Sizin için, benim için çok kolay olan bu işlem, altı-yedi kiloluk bir laboratuvar maymunu için ise çok zordu.



Harlow'un bulmacasının başlangıç hali solda ve çözülmüş hali sağda. Çizim: Rob Ten Pas.

Araştırmacılar, maymunların nasıl tepkiler vereceklerini gözlemlemek ve onları iki haftanın sonunda girecekleri sorun çözme testlerine hazırlamak için bu mekanizmaları kafeslere koydular. Fakat neredeyse koyar koymaz çok tuhaf bir şey oldu. Harici bir zorlama ve araştırmacılardan herhangi bir komut gelmemiş olmasına rağmen maymunlar büyük bir dikkat, konsantrasyon ve keyifle bulmacalarla oynamaya koyuldular. Çok geçmeden, mekanizmanın nasıl çalıştığını keşfetmeye başladılar. Deneyin on üçüncü ve on dördüncü günlerinde Harlow, maymunları teste tabi tutuncaya kadar geçen sürede maymunlar ciddi bir ilerleme kaydetmişlerdi. Bulmaca mekanizmalarını sık sık çözüyor, üstelik bunu gayet de hızlı bir şekilde yapıyorlardı. Çözme girişimlerinin üçte ikisinde altmış saniyeden kısa sürede çözüme ulaşıyorlardı.

Bu durum biraz garipti açıkçası. Kimse maymunlara iğneyi çıkarmayı, kancayı ve kapağı açmayı öğretmemişti. Başardıklarında kimse onlara ödül olarak yiyecek vermemiş, başlarını okşamamış, hatta alkışlamamıştı. Ve bu durum, primatlara –ve ayrıca daha az tüylü, daha büyük beyinli, "insan" olarak adlandırılan primatlara– dair genel kabul görmüş davranış kalıplarına ters düşüyordu.

Bilim adamları o sıralarda davranışlarda iki ana güdünün belirleyici olduğunu biliyordu. İnsanlar ve hayvanlar açlıklarını gidermek için yemek yiyor, susuzluklarını gidermek için su içiyor, şehvani güdülerini tatmin etmek için ürüyorlardı. Fakat laboratuvarda yaşanan durum böyle bir şey değildi. Harlow, "çözüm, onlara ne yiyecek, ne içecek ne de cinsel tatmin sağlıyordu" diye yazacaktı.[1]

Ama geri kalan diğer güdü de maymunların bu garip davranışını izah edemiyordu. Biyolojik motivasyonlar içeriden gelirken, diğer güdü dışarıdan geliyordu. Belli şekillerde davranıldığında ortamdan gelen ödül ve cezalardı söz konusu güdü. O tür harici güçlere kayıtsız kalmayan biz insanlar için gayet geçerli bir husustu bu. Maaşımızı artıracağınızı vaat ederseniz daha gayretli çalışırız. Bir sınavdan yüz puan almamız gerekirse dersimize daha çok çalışırız. Geç kalmamız veya bir formu eksik ya da

hatalı doldurmamız durumunda ücretimizi kesmekle bizi tehdit ederseniz zamanında gelir ve her kutucuğu işaretleriz. Gelgelelim maymunların durumunda bu önermeler geçerli değildi. Harlow'un da yazdığı ve muhtemelen kafasını düşünceli bir şekilde kaşıyarak yüksek sesle dillendirmiş olabileceği gibi "Herhangi özel veya harici bir dürtü olmadan edinilen bilgi ve gösterilen ehil performans dolayısıyla bu araştırmada gözlemlenen davranış şekli, motivasyon kuramına ilişkin olarak bazı ilginç soruların ortaya çıkmasına neden olmuştur."

Peki bunun açıklaması neydi?

Harlow, bu soruyu cevaplamak için yeni bir kuram önerdi. Kuram, üçüncü bir güdü ortaya koyuyordu. Harlow, "Görevin icrası içsel bir ödül sağladı" diyordu. Maymunlar, sırf bulmaca çözmekten haz aldıkları için çözmüşlerdi. Sevmişlerdi bulmaca çözmeyi. Görevin verdiği keyif, kendi ödülünü de yaratmış oluyordu böylece.

Bu kavram radikal olarak değerlendirilebilir. Ama daha sonra olanlar, kafa karışıklığını ve tartışmaları daha da derinleştirecekti. Harlow'un koyduğu adla "içsel motivasyon" belki de gerçekti. Ama diğer iki güdünün altında yer alıyordu. Maymunlara ödül, mesela pirinç verilseydi, bulmacaları çözmede daha yüksek bir performans göstereceklerine şüphe yoktu. Ancak Harlow bu yaklaşımı sınadığında maymunların daha fazla hata yaptıklarını, bulmacaları çözme girişimlerinin sayısal anlamda azaldığını saptadı. Harlow, "Mevcut deneye yiyecek unsurunun sokulması, performans düşüklüğüne yol açmıştır ki bu duruma literatürde rastlanmamaktadır" diye yazacaktı.

Çok garip bir durum vardı ortada. Bilimsel bir dille ifade etmek gerekirse bu aynı, çelik bir topu, hızını ölçmek amacıyla eğimli bir düzlemden aşağı yuvarlamaya benziyordu. Ama top, yuvarlanmak yerine havalanıp uçuyordu. Bu da yerçekimsel kuvvetlerin davranışlarımız üzerindeki etkilerine dair anlayışımızın yetersiz kaldığını, değişmez olarak kabul ettiğimiz yasaların birçok açığı olduğunu gösteriyordu. Harlow, maymunların bulmacaları tamamlama konusunda sergiledikleri "güç ve sebat"a özellikle dikkat çektikten sonra şöyle devam etti:

> Görünen o ki ... bu güdü diğer güdüler kadar temel ve güçlü olabilir. Dahası, öğrenme sürecini pekiştirmekte en az aynı oranda

etkili olduğuna da inanmak için sebebimiz bulunmakta.[2]

Ancak o sıralarda bilim çevreleri, hakim olan ilk iki güdüden başkasını görecek durumda değildi. Dolayısıyla Harlow, alarm zilini çalmıştı elde ettiği araştırma sonucuyla. Bilim adamlarına "kuramsal çöplüğümüzün büyük kısmının kapısına zincir vurmak" gerektiğini anlatıyor, insan davranışının daha taze, daha doğru izahlarını bulmanın şart olduğunu savunuyordu.[3] Neyi neden yaptığımıza dair açıklamaların yetersiz ve eksik olduğu konusunda da uyarıda bulunuyordu. İnsan davranışlarını gerçek anlamda kavramak için bu üçüncü güdüyü de hesaba katmak gerektiğine inanıyordu.

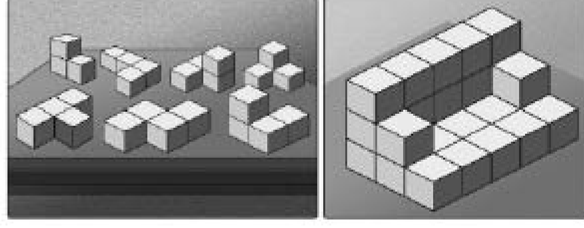
Sonra bu fikri neredeyse bütünüyle rafa kaldırdı.

Yerleşik düşünceyle savaşmak ve motivasyona dair daha kapsayıcı bir görüş ileri sürmektense Harlow bu tartışma yaratan araştırmalarına son vermeyi tercih ederek sevginin bilimsel boyutlarına yoğunlaşmayı yeğledi ve bu araştırmalarıyla tanındı.[4] Üçüncü güdüyle ilgili ortaya attığı görüş, psikoloji literatürünün duvarlarına çarpıp geri dönmekle birlikte davranış biliminin ve özümüze yönelik kavrayışımızın sınırları içinde kalmaya devam etti. Harlow'un Wisconsin'deki bir laboratuvarın masasına kışkırtıcı bir şekilde bırakıp gittiği konuyu bir başka bilim adamının ele alması için yirmi yıl geçmesi gerekecekti.

1969 yılının yazında Edward Deci, Carnegie Mellon Üniversitesi'nin psikoloji bölümünün son sınıfında okuyordu. Bir bitirme tezi konusu bulması gerekiyordu. Daha öncesinde Wharton'dan MBA bursu kazanmıştı. Motivasyon konusu ilgisini çekiyordu çekmesine ama akademisyenlerin ve işadamlarının konuyu yanlış anlamasından çekiniyordu. Fakat sonunda Harlow'un izinden gitmeye karar vererek bir bulmaca yardımıyla konuyu araştırmaya koyuldu.

Deci, Soma bulmaca küpü olarak bilinen, o sıralarda Parker Brothers firmasınca satılan ve YouTube sayesinde bugün bile bir kült olma özelliğini korumayı başarmış bir tür oyuncağı seçti. Aşağıda görebileceğiniz bulmaca yedi plastik parçadan meydana geliyor. Altı tanesi dört adet bir inçlik küpten oluşuyor. Bir tanesinde de üç adet bir inçlik küp bulunuyor. Oyuncular yedi parçayı birkaç milyon farklı kombinasyon halinde

birleştirebiliyor ve soyut şekillerden bildik objelere kadar çok farklı formlar meydana getirebiliyor.



Soma küpünün birleştirilmemiş hali (solda) ve milyonlarca biçimsel formasyondan biri şeklinde birleştirilmiş hali.

Araştırma için Deci, erkek ve kız öğrencileri deney grubu (A grubu diyelim buna) ve kontrol grubu (buna da B grubu diyelim) olarak ikiye ayırdı. Her bir öğrenci, üç gün arka arkaya düzenlenen bir saatlik seanslara katıldı.

Seanslarda şunlar yapıldı: Öğrenciler bir odaya girip üstünde yedi adet Soma küpü parçası, üç bulmaca konfigürasyonu çizimi ve Time, The New Yorker ve Playboy dergilerinin birer nüshası bulunan bir masaya oturdu. (Hey, yıl 1969'du.) Deci, masanın karşı tarafındaki sandalyeye geçip talimatları açıklıyor ve bir kronometre ile zaman tutuyordu.

İlk seansta her iki grubun üyeleri, Soma parçalarını önlerinde duran konfigürasyonlara göre birleştirmek durumundaydı. İkinci seansta aynı şeyi farklı çizimlerle yaptılar. Ama bu sefer Deci, A grubuna başarılı bir şekilde yapacakları her şekil için bir dolar verileceğini söyledi. (Bu, günümüzün altı dolarına denk düşüyor.) B grubu ise yeni çizimlere göre küpleri bir araya getirecek ama karşılığında para almayacaktı. Nihayet üçüncü seansta her iki gruba da yeni çizimler verildi ve hiçbir karşılık almadan, aynen birinci seansta olduğu gibi bu çizimlere göre küpleri dizmeleri istendi. (Bkz: aşağıdaki tablo).

Gruplara Göre İstenenler

	1.Gün	2.Gün	3.Gün
A grubu	Ödül yok	Ödül var	Ödül yok
B grubu	Ödül yok	Ödül yok	Ödül yok

Her seansın ortasında ise bir ara veriliyordu. Bir katılımcı Soma parçalarını üç çizimden ikisine göre yapıp bitirdiğinde Deci, deneyi durdurdu. Dördüncü çizimi belirmek için küpleri birleştirme sürelerini bir bilgisayara yüklemesi gerektiğini söylüyordu. Oda büyüklüğünde anabilgisayarların standart olduğu, masaüstü bilgisayarların henüz ortalarda görülmediği 1960'ların sonlarında bunun anlamı Deci'nin bir süre odadan uzaklaşması gerektiği idi.

Dışarı çıkarken katılımcılara "Birkaç dakika sonra döneceğim. Siz ben yokken istediğinizi yapabilirsiniz" diyordu. Ama Deci aslında antika bir bilgisayara sayı girişi filan yapmaya gitmiyordu. Onun yerine deney odasına bitişik, tek taraflı bir ayna ile içeriyi görebileceği yan odaya geçiyordu. Orada, tamı tamına sekiz dakika boyunca insanların tek başına kaldığında ne yaptığını gözlemliyordu. Bulmaca ile uğraşmaya devam mı ediyorlardı? Üçüncü çizimi yeniden oluşturmaya mı çalışıyorlardı? Dergileri karıştırmak, orta sayfa güzelini incelemek, boş boş bakınmak veya iki dakika kestirmek gibi şeyler mi yapıyorlardı?

İlk seansta beklendiği üzere A grubu ile B grubu katılımcılarının sekiz dakikalık boş süre içinde yaptıkları arasında pek bir fark görülmedi. Her iki grubun üyeleri de ortalama üç buçuk ile dört dakika arasında bulmaca ile oynamaya devam ederek onu ilginç bulduklarını göstermiş oldu.

İkinci gün, yani A grubu üyelerine her başarılı küp birleştirme girişiminden sonra para verildiği, B grubu üyelerine ise herhangi bir ödeme yapılmadığı gün, bu ikinci grubun üyeleri boş zamanlarında ilk gün ne yaptılarsa aşağı yukarı aynısını yaptılar. Fakat para verilen grup üyeleri birden bire Soma bulmacalarına gerçekten bir ilgi duymaya başladı. A grubu üyeleri, ikinci gün ortalama olarak beş dakikadan uzun bir süre bulmaca ile uğraştı. Belki üçüncü çizim için antrenman yapmak, belki de Deci döndüğünde ondan bir bira parası daha kazanma şanslarını artırmak için bulmacayla ilgilenme sürelerini uzatmışlardı. Bu durum gayet mantıklı, öyle değil mi? Motivasyona dair inanışlarımızla son derece tutarlı: Bana ödül verirsen daha çok çalışırım.

Gelgelelim, üçüncü gün olanlar, Deci'nin motivasyon olgusunun enteresan bir işleyişi olduğuna dair şüphelerini doğrularken modern yaşamın genel kabul görmüş ilkelerinden birini de tartışmaya açacaktı. Deci üçüncü gün A grubuna, sadece ilk gün ödeme yapmaya yetecek miktarda para olduğunu söyledi. Üçüncü gün yapılacak seanslarda ödeme yapılmayacaktı. Daha sonra deneyleri planladığı şekilde yürüttü: İki bulmaca çözümü ve Deci'nin deneyi kesişi...

Takip eden sekiz dakikalık boş sürede, para ödenmeyen B grubundaki denekler, daha önceki seanslara göre bulmaca ile daha uzun süre oynadılar. Belki ilgileri artmıştı veya belki de istatistiksel bir gariplik söz konusuydu. Ama A grubundaki deneklerin tepkisi farklı oldu. Bulmaca ile oynamaya

daha az zaman harcadılar. Para aldıkları seans sırasında harcadıkları süreden iki dakika ve daha da ilginci, bulmacalarla ilk karşılaştıkları ve göründüğü kadarıyla onlarla oynamaktan keyif aldıkları birinci seansta harcadıkları süreden tam bir dakika daha az ilgilendiler.

Deci, bir anlamda Harlow'un yirmi sene kadar önce yaptığı keşfi doğruladı ve motivasyon güdüsünün bilim adamları ve sıradan insanların düşündüğünün tam tersi yönünde işleyen yasalarla şekillendiğini ortaya koymuş oldu. İşyerinden oyun sahasına kadar her zeminde insanları neyin harekete geçirdiğini biliyorduk. Ödüller, özellikle de yüzü sıcak olan nakit para, insanların ilgisini ve performansını artırıyordu. Deci'nin bulduğu ve kısa bir süre yaptığı ilave iki araştırma ile de doğruladığı şey ise bunun neredeyse tam tersi idi. Şöyle yazıyordu Deci: "Belli bir faaliyet için harici bir ödül olarak para kullanıldığında denekler, o faaliyet için duydukları içsel ilgiyi yitiriyorlar."[5] Ödüller, tıpkı bir fincan kahvenin size birkaç saatlik çalışma enerjisi verişi gibi kısa süreli ilgi artışı sağlayabilir. Ama etkisi kısa sürede geçer ve daha da kötüsü kişinin projeyi devam ettirme konusundaki uzun erimli motivasyonunu da azaltabilir.

Deci şöyle diyordu: "İnsanların yenilik ve mücadele konusu arama, becerilerini uygulama ve geliştirme, keşfetme ve öğrenme yetenekleri doğuştan gelir." Ama bu üçüncü güdü, diğer ikisinden hayli narindi. Yaşamak için doğru ortama ihtiyaç duyuyordu. Deci, "Çocuklarda, personelde, öğrencilerde, vs. içsel motivasyonu geliştirmek ve güçlendirmek isteyen biri, maddi ödüller gibi harici kontrol sistemlerine odaklanmamalıdır" diye yazıyordu raporunda.[6] İşte Deci için her şey böyle başladı. Ömrü boyunca neyi neden yaptığımız düşündü. Bunun için hayatını ortaya koyan Deci, bu uğurda bazen meslektaşlarıyla ters düşmekle kalmadı, çalıştığı eğitim kurumundan kovuldu ve bütün kurumsallaşmış kanılarla sürekli mücadele etti.

Soma deneylerinden kırk yıl sonra bir bahar sabahı Deci bana, "Çok tartışmalı bir konuydu," dedi. "Kimse ödüllerin negatif bir etkisi olacağını düşünmemişti."

Bu kitabın konusu motivasyondur. Konuya dair bildiklerimizin büyük kısmının yanlış olduğunu, Harlow ve Deci'nin yıllar önce yaptıkları saptamaların gerçeklere çok daha yakın durduğunu size bu kitapta

göstereceğim. Sorun şu ki birçok şirket, bizi neyin motive ettiğini henüz kavramış değil. Sadece şirketler değil, devletler ve dernekler de dahil olmak üzere birçok kurumda hâlâ, kökleri bilimden çok folklorda bulunan eski, mercek altına yatırılmamış yanlış kanılar, insan potansiyelini ve bireysel performans olgusunu anlamak için kullanılıyor. İşe yaramadıkları, yarardan çok zarar getirdikleri günbegün yeni yeni kanıtlarla ortaya çıksa bile hâlâ, kısa erimli teşvik planları ve performansa göre ücret politikaları uyguluyorlar. Yetmezmiş gibi bu uygulamalar, gelecekteki işgücümüz olan çocuklarımızın iPod'larla, nakit para ile ve pizza kuponları ile öğrenmeye teşvik ettiğimiz okullarımıza kadar girmiş durumdalar. Ters giden bir şeyler olduğu açık.

Neyse ki çözümü çok uzaklarda değil, Harlow ve Deci'nin başlattıkları araştırmaları sürdüren ve son yarım asırdır sessizce yürüttükleri çalışmalarla motivasyon olgusuna dair dinamik bir bakış açısı geliştiren davranış bilimcilerinin çalışmalarında bulabiliyoruz. Uzun bir zamandır bilimin bilip söylediği ile iş dünyasının yaptığı birbiriyle çelişiyor. Bu kitabın amacı bu çelişkiyi ortadan kaldırmaktır.

Kitap, üç kısımdan oluşuyor. Birinci kısımda ödül ve ceza sistemimizdeki kusurları ele alacak, motivasyon konusunda yeni bir düşünce şekli önereceğiz. Birinci bölümde motivasyona dair hakim olan görüşün modern hayat ve iş dünyası ile nasıl giderek uyumsuz hale geldiğini irdeleyeceğiz. İkinci bölümde ödül ve ceza sisteminin neden genellikle hedeflenen sonucun tam tersini yarattığını anlatacağız. (Bundan sonra kısa bir ek bölüm yer alacak ve ödül-ceza sisteminin etkili olabileceği özel durumları gösterecek.) Üçüncü bölüm, "Tip I" davranışı olarak adlandırdığım kavramın açıklandığı bölüm olacak. Tip I davranışı, insan motivasyonu ile ilgili gerçek bilim üzerine oturan iş olgusuna yönelik yeni bir düşünce ve yaklaşımı ifade ediyor. Tip I davranışının ateşleyici gücü ise üçüncü güdümüz, bir başka deyişle yeni şeyler öğrenme ve yaratma, kendimizi ve dünyamızı iyileştirme, geliştirme yönündeki doğuştan gelen ihtiyacımız.

İkinci kısımda Tip I davranışının üç öğesini inceleyecek, kişi ve kurumların performans ve memnuniyeti artırmak için onlardan nasıl yararlandıklarını açıklayacağım. Dördüncü bölümde otonomi yani kendi kendimizi yönetme arzumuzu ele alacağım. Beşinci bölümde ustalaşma yani yaptığımız her şeyde iyiyle yetinmeme, daha iyisi olma dürtüsünü

mercek altına yatıracağım. Altıncı bölümün konusu ise amaç, yani kendimizden daha büyük, daha yüce bir şeyin parçası olma isteği.

"Tip I Araç Kiti" adını taşıyan üçüncü kısım, Tip I davranışının serpilip gelişebileceği ortamı yaratmanıza yardım edecek kaynakları size sunacak. Bu bölümde kendinizi ve başkalarını motive edebileceğiniz onlarca egzersizin yanı sıra kitap kulübünüz için tartışma sorularına ve bir partide hava atmak isterseniz diye verdiğimiz çok kısa özete kadar her şeyi bulabileceksiniz. Kitap çoğunlukla iş dünyası ile ilgili olmakla beraber, bu kavramları eğitime ve iş yaşamı dışındaki yaşamımıza nasıl uygulayabileceğimize dair bazı düşüncelerimi de bu bölüm içinde sizlere aktaracağım.

Ama konunun derinliklerine girmeden önce bir düşünce deneyi ile başlayalım istiyorum. Bunun için John Major'ın İngiltere Başbakanı, Barack Obama'nın sıska ve genç bir hukuk profesörü olduğu, internete çevirmeli ağ üzerinden girdiğimiz, "blackberry" sözcüğünün İngilizcedeki tek anlamının "böğürtlen" olduğu günlere dönmemiz gerekiyor.

1

Yeni Bir İşletim Sistemi

BİRİNCİ BÖLÜM

Motivasyon 2.0'ın

Yükseliş ve Çöküşü

Farz edelim ki 1995 yılındasınız. Bir ekonomistin yanındasınız. Ekonomi alanında mastır sahibi, işletme fakültesinde hocalık yapan başarılı bir ekonomist. Ona şöyle diyorsunuz: "Elimde bir kristal küre var. Onunla on beş yıl sonrasını görebilirim. Senin geleceği görme yeteneğini test etmek istiyorum."

Hoca kuşkulu ama muhabbeti bozmuyor.

Devam ediyorsunuz: "İki yeni ansiklopediden bahsedeceğim. Biri henüz piyasaya çıktı. Biri de birkaç seneye çıkmış olacak. 2010 yılında hangisinin daha başarılı olacağını tahmin etmenizi istiyorum."

"Öyle olsun. Anlat bakalım."

"İlk ansiklopedi Microsoft tarafından yayınlanıyor. Bildiğiniz gibi Microsoft halihazırda büyük ve kârlı bir şirket. Bu yıl, Windows 95'in çıkışı ile birlikte adeta çağının en büyük şirketi haline geldi. Bu ansiklopediye Microsoft kaynak sağlıyor. Profesyonel yazar ve editörlere ücret ödeyerek binlerce farklı konuda makaleler yazdıracak. Dolgun maaşlı yöneticiler, projeyi titizlikle kontrol ederek zamanında ve bütçeye uygun olarak bitmesini sağlayacak. Sonrasında Microsoft bu ansiklopediyi CD-ROM formatında ve ileride de internet üzerinde satacak.

"İkinci ansiklopediyi bir şirket çıkarmıyor. Ansiklopedi, sırf hoş zaman geçirmek için makale yazan, yazılmışları edit eden binlerce kişinin eseri. Bu kişilerin olaya katılması için hiçbir özel vasıf sahibi olması gerekmiyor. Makale yazsın veya edit etsin diye kimseye tek bir dolar, avro veya yen ödenmeyecek. Katılımcılar, bu ansiklopedi için bazen haftada yirmi-otuz saat zaman ayıracak. Hem de tek kuruş kazanmadan. Ansiklopediye insanlar internetten ulaşabilecekler. Ve bunun için para ödemeleri gerekmeyecek.

"Şimdi on beş yıl sonrasını düşün. Kristal küreme göre 2010 yılında bu ansiklopedilerden biri dünyanın en büyük, en popüler ansiklopedisi olurken diğeri yok olacak. Sence hangisi?"

1995'te tek bir aklı başında ekonomistin çıkıp da ikinci modelin başarılı olacağını söyleyeceğini sanmıyorum. İlk seçenek dışındaki tüm diğer modeller sadece o ekonomi hocasının öğrencilerine öğrettiklerinin bire bir zıttı olmakla kalmaz, aynı zamanda komik de olurdu. Bu, bir zoologa bir çita ile kayınbiraderiniz arasındaki iki yüz metrelik koşu yarışını kimin kazanacağını sormaya benziyor. Kayınbiraderin hiç şansı yok.

Gönüllülerin işbirliğinde ortaya bir şeyler çıkması normaldi. Ancak bu işbirliğinin ürününün güçlü, kâr amacı güden bir şirketin sunduğu ürünle rekabet etmesinin yolu yoktu. Teşvik unsurlarının tamamı sorunluydu. Microsoft, satışa çıkardığı üründen kâr elde etmeyi amaçlıyordu. Diğer projede görev üstlenen herkes, elde edilecek başarıdan hiçbir şey kazanamayacağını daha en başından biliyordu. Daha da önemlisi, Microsoft yazarları, editörleri ve yöneticilerine maaş ödeniyordu. Diğer projeye katkıda bulunanlar ise para almıyordu. Hatta işin esası şu ki onlar ücretsiz olarak çalıştıkları her zaman diliminde para kazanmak bir yana, ceplerinden para ödüyorlardı. Sorunun cevabı son derece basitti. Öyle ki hocanın MBA sınıfındaki öğrencilere sınavda sormayacağı kadar basitti.

Ama işler nasıl gitti, siz de biliyorsunuz.

31 Ekim 2009'da Microsoft, disk formatında ve internet üzerinden sunduğu on altı yıllık MSN Encarta ansiklopedisinin fişini çekti. Öte yandan Wikipedia, yani senaryomuzdaki ikinci model, dünyanın en geniş ve en popüler ansiklopedisi oldu. Sadece sekiz yıllık bir geçmişi olan Wikipedia'da yaklaşık üç milyon İngilizce ve iki yüz altmış dünya dilinde on milyondan fazla başlık bulunmakta.[7]

Ne oldu? İnsan motivasyonuna dair klasik görüş, bu sonucu açıklamakta son derece aciz kalıyor.

ÖDÜL-CEZA SİSTEMİNİN ZAFERİ

İster Deci'nin deneylerinde kullandığı dev boyutlardaki anabilgisayarlar olsun, ister şu an şu cümleyi yazmakta olduğum iMac, ister cebinizde çalıp duran telefon olsun, tüm bilgisayarların bir işletim sistemi vardır. Elinizi değdirdiğiniz donanımın altında ve kullandığınız programların derinliklerinde her şeyin kusursuz çalışmasını sağlayan talimatları, protokolleri, yönergeleri içeren karmaşık bir yazılım katmanı bulursunuz.

İşletim sistemleri hakkında pek kafa yormaz kimse. Onları ancak teklemeye başladıklarında, yönetmeleri gereken donanım ve yazılım bileşenlerinin sayısı iyice artıp yönetemez hale geldiklerinde fark ederiz. Sonra da bilgisayarımız çöküverir. Şikayet ederiz. Sonra işletim sisteminin bileşenleri ile uğraşıp duran akıllı yazılımcılar oturup daha iyi bir yazılım kodlarlar. Buna yükseltme denir.

Toplumların da işletim sistemleri vardır. Her gün iç içe yaşadığımız yasalar, toplumsal adetler ve ekonomik düzen, dünyamızın işleyişine dair tüm talimatların, protokollerin ve inanışların meydana getirdiği bir katmanın üzerinde bulunur. Toplumsal işletim sistemimizin büyük kısmı da insan davranışlarına dair bir dizi varsayımdan oluşur.

Eskiden, ama çok çok eskiden, şöyle böyle elli bin yıl kadar önce insan davranışlarına dair hakim kanı çok basit ve doğruydu. Hepimizin tek amacı hayatta kalmaktı. Yiyecek bulmak için ormanı arıyor, kılıç dişli aslan saldırınca da çalılara kaçıyorduk. Bu güdüler, davranışlarımızda belirleyici olan ana unsurlardı. Bu erken dönem işletim sistemine gelin Motivasyon 1.0 diyelim. Pek incelikli bir sistem değildi. Maymunlarınkinden, şebeklerinkinden ve diğer hayvanlarınkinden de fazlaca bir farkı yoktu hani. Ama işimizi görüyordu. Tıkır tıkır işliyordu. Ta ki işlememeye başlayana kadar.

İnsan toplulukları giderek daha karmaşık bir yapıya büründü. İşlerin düzgün yürümesi için işbirliği yapma ihtiyacı doğdu. Hal böyle olunca bütünüyle biyolojik güdülerimizi temel alan bir işletim sistemi yetmemeye başladı. Aslında bazen bu güdüyü baskılamaya ihtiyaç duyuyorduk. Benim kalkıp yemeğinizi araklamamam ve sizin de eşimi çalmamanız için bu gerekliydi. Çok çarpıcı bir kültürel mühendislik başarısı sonrasında yeni yaşama ve çalışma koşullarımıza uygun bir sürümü eskisiyle yavaş yavaş değiştirdik.

Bu yeni ve gelişmiş işletim sisteminin kalbinde revize edilmiş, daha doğru bir düşünce vardı: İnsanlar, biyolojik güdülerinin özetinden daha fazlasıydı. O ilk güdü hâlâ önemliydi. Buna kuşku yoktu. Ama bize tam olarak hitap etmiyordu. İkinci bir güdümüz daha vardı. Ödülün peşinden gitmek, cezadan kaçmak olarak tanımlanabilecek bir güdüydü bu. İşte bu noktada Motivasyon 2.0 olarak adlandırabileceğimiz yeni bir işletim sistemi baş verdi. (Başka hayvanlar da ceza ve ödüle tepki veriyor vermesine ama

sadece insanlar bu güdüyü kullanarak bir sözleşme hukuku veya mağaza zincirleri kurabiliyor.)

Bu ikinci güdüden yararlanmak, dünyanın genel ekonomik gelişmesi için hayati derecede önemliydi. Bilhassa son iki asırda. Sanayi Devrimi'ni bir düşünün. Buhar makinesi, demiryolu, elektriğin yaygınlaşması gibi teknolojik ilerlemeler sanayinin büyümesinde önemli roller üstlenmişti. Daha soyut bazı icatlar da öyle. Özellikle de Amerikalı bir mühendis olan Frederick Winslow Taylor'un çalışmaları. 1900'lü yılların başlarında Taylor, şirketlerin verimsiz, gelişigüzel bir şekilde yönetildiğine inanıyordu. Buna bir son vermek için "bilimsel yönetim" adını verdiği şeyi icat etti. İcadı bir tür yazılım idi. Motivasyon 2.0 üzerinde çalışacak şekilde tasarlanmıştı. İcat kısa sürede tanınıp benimsendi.

Bu yeni yaklaşım, işçileri komplike bir makinenin parçaları olarak görüyordu. İşçiler işlerini doğru zamanda doğru şekilde yaparlarsa makine de doğru şekilde işlerdi. Bunu sağlamak için ise almak istediğiniz davranışı ödüllendirip karşılaşmak istemediğinizi cezalandırmanız yeterliydi. İnsanlar bu harici kuvvetlere bir başka ifadeyle dışsal motivasyon unsurlarına karşı rasyonel tepkiler verecek, sonuçta hem kendileri hem de sistem kazançlı çıkacaktı. Kömür ile petrolün ekonomik kalkınmayı beslediğini düşünürüz genelde. Ama bu iki enerji kaynağının yanı sıra ticaretin bir başka itici gücü de ödül ve ceza sistemi olmuştur.

Motivasyon 2.0 işletim sistemi çok uzun bir süre kullanıldı. Hayatımızın içine o denli girmiş ki birçoğumuz varlığından bile haberdar değil. Kurumlarımızı ve hayatlarımızı bu sistemin değişmez kuralı üzerine oturttuk bunca zaman: Performansı, verimliliği artırmanın, mükemmelliği teşvik etmenin yöntemi iyiyi ödüllendirip kötüyü cezalandırmaktan geçer.

Motivasyon 2.0 daha sofistike bir işletim sistemiydi. Daha büyük başarıları hedefliyordu. Gelgelelim, mükemmel değildi. İnsanların atlardan pek de farklı olmadıklarını savunuyordu. Ona göre bizi doğru yönde ilerletmenin yöntemi, daha taze bir havucu veya daha can yakıcı bir sopayı karşımızda sallamaktı. Ancak bu işletim sisteminin aydınlanma kavramından haberi yoktu. Tamamen verimlilik üzerine kuruluydu. İyi çalışıyordu. Hem de çok iyi. Ta ki işlememeye başlayana dek.

Yirminci yüzyılda ekonomilerin yapısı kompleks bir hal aldıkça ve insanlar daha sofistike beceriler geliştirmek durumunda kalınca Motivasyon 2.0 yaklaşımı da bir miktar direnişle karşılaşmaya başladı. 1950'lerde Harry Harlow'un Wisconsin Üniversitesi'nden öğrencisi olan Abraham Maslow, insan davranışlarını bütünüyle pozitif uyarıcılarla ve negatif uyarıcıların şekillendirdiği fikrini araştıran hümanistik psikoloji bilim dalını geliştirdi. 1960'ta MIT'de yönetim konusunda profesör olarak görev yapan Douglas McGregor, Maslow'un bazı fikirlerini iş dünyasına taşıdı. McGregor, insanların doğuştan atıl, eylemsiz varlıklar olduğunu, harici ödül ve cezaları bir kenara kaldırınca hiçbir şey yapmadıklarını savunan görüşe karşı çıktı. Ona göre insanların başka ve daha yüksek bazı güdüleri vardı. Şirket sahipleri ve yöneticileri bu güdülere saygı duyarsa şirketleri bu durumdan kazançlı çıkabilirdi. McGregor'un yazdıklarının da kısmi katkısı sayesinde şirketler bir miktar ilerleme kaydettiler. Kıyafet kuralları gevşedi. Çalışma süreleri esnedi. Çoğu şirket, çalışanlara daha fazla özerklik vermenin ve böylece kurumsal büyümeye daha büyük katkı sağlamalarının yollarını aramaya koyuldu. Bu ince ayarlar bazı zafiyetleri ortadan kaldırdı kaldırmasına ancak kapsamlı bir yükseltme olmaktan uzak, mütevazı iyileştirmeler olarak kaldı. Motivasyon 2.1 henüz ufukta görünmüyordu.

Söz konusu genel yaklaşım değişmeden kaldı. Ne de olsa anlaması basit, takibi kolay ve uygulaması sorunsuzdu. Ancak bu yüzyılın ilk on yılı içinde, bir başka deyişle iş dünyasında, teknolojide ve sosyal ilerlemede sönük geçen bir dönemde bu köhne, yaşlı işletim sisteminin o kadar da iyi işlemediğini keşfettik. İşletim sistemi sık sık ve beklenmedik anlarda çöküveriyor. Kusurlarını bypass etmek için insanların yan yollar bulması gerekiyor. En kötüsü ise modern iş dünyasının birçok yönü ile uyumsuz olması. Bu uyumsuzluk sorunlarını mercek altına yatırdığımızda o mütevazı güncellemelerin veya şuraya buraya yapılan yamaların sorunu çözmekten uzak olduklarını görürüz. İhtiyacımız olan, eksiksiz bir yükseltmedir.

ÜÇ UYUMSUZLUK SORUNU

Motivasyon 2.0 işletim sistemi bazı konularda hâlâ gayet güzel işliyor. Sorun, son derece güvenilmez olması. Bazen çalışıyor, bazen çalışmıyor. Kusurlarını anlamak, bir yükseltmeye hazırlanırken hangi kısımlarının korunup hangilerinin atılması gerektiğini anlamamıza yardımcı olacak. Bu kusurlar üç ana kategoriye ayrılıyor. Mevcut işletim sistemimiz şu

konularda giderek uyumsuzlaşıyor ve hatta kimi zaman adeta düşman kesiliyor: Yaptıklarımızı düzenleme şeklimiz, yaptıklarımız hakkında nasıl düşündüğümüz ve neyi nasıl yaptığımız.

Yaptıklarımızı Düzenleme Şeklimiz

Microsoft ile Wikipedia arasındaki ansiklopedi savaşlarına geri dönelim. Motivasyon 2.0'ın kalbindeki inanışlara göre böyle bir sonuç kesinlikle mümkün değildi. Wikipedia'nın zaferi davranış bilim yasalarına kafa tutuyordu.

Şimdi tümüyle gönüllü çabasıyla ve amatör bir ruhla ortaya çıkan bu ansiklopedi eğer türünün tek örneğiyse kaideyi bozan bir istisna olarak onu kabul edebiliriz. Ama durum öyle değil. Wikipedia, yirmi birinci yüzyılın yeni iş modelleri arasında en güçlüsü olan açık kaynağın temsilcisidir.

Bilgisayarınızı bir açın hele. İnternete girip hava durumuna baktığınızda ya da spor ayakkabı siparişi verdiğinizde açık kaynak kodlu, dünyanın dört bir yanından gönüllülerin yarattığı bir web tarayıcısı olan Firefox'u kullanıyor olabilirsiniz. Ürünlerini bedava veren gönüllüler. Ama bu işin sürdürülebilirliği yok ki. Teşvik sebepleri külliyen yanlış. Gelin görün ki Firefox'u bugün yüz elli milyon kişi kullanıyor.

Ya da isterseniz dünyanın herhangi bir ülkesindeki büyük bir şirketin IT bölümüne gidip sizi içeride gezdirmelerini isteyin. Şirketin sunucuları büyük olasılıkla gönüllü olarak çalışan yazılımcıların emeği ile ortaya çıkan ve ücretsiz dağıtılan Linux işletim sistemi üzerinde çalışıyordur. Kurumsal sunucuların dörtte birinde bugün Linux kullanılıyor. Daha sonra şirket çalışanlarından birine şirketin web sitesinin nasıl çalıştığını sorun. Web sitesi muhtemeldir ki Apache adlı, ücretsiz dağıtılan, açık kaynak kodlu, gezegenin dört bir yanından gönüllülerin emeği ile ortaya çıkmış bir web sunucusu yazılımı üzerinde çalışıyordur. Kurumsal web sunucusu pazarında Apache'nin payı yüzde elli düzeyinde bulunuyor. Bir başka ifadeyle çalışanlarından en iyi verimi almak için harici ödüllere güvenen şirketler, en önemli kurumsal sistemleri söz konusu olduğunda bu tür ödüllere ihtiyaç duymayan, kendi şirketlerinde çalışmayan kişilerce yaratılan ürünlere bel bağlamış durumdalar.

Ve bu iş dünya genelinde üzerinde çalışılan on binlerce yazılım projesiyle de sınırlı değil. Bugün açık kaynak yemek kitapları, ders kitapları, araba tasarımları, tıbbi araştırma, kanuni dava özeti, imaj bankası, protez, kredi kooperatifi, kola ve alkolsüz içeceklerden daha fazlasını isteyenler için açık kaynak bira bulabilirsiniz.

Neyi nasıl yapacağımıza dair yeni bir düzenlemeyi benimsemiş bulunmaktayız ama bu yeni düzenleme yöntemimiz harici ödülleri tamamen reddetmez. Açık kaynak hareketindeki insanlar yoksulluk andı içmiş falan değiller. Çoğu için bu tür projelere katılımın anlamı isimlerini duyurmak, becerilerini geliştirmek ve böylece para kazanma güçlerini artırmak. Girişimciler yeni ve kimi zaman gayet kârlı şirketler kurarak açık kaynak kodlu yazılımları kendi bünyelerinde kurmalarına yardımcı oluyor, bu yazılımların olağan bakımını yapıyor.

Ama bilim adamlarının da ortaya koyduğu üzere, eski iş modelleri dışsal motivasyona ne kadar çok ihtiyaç duyuyorsa açık kaynak modelleri de içsel modellere aynı şekilde ihtiyaç duyuyor. MIT işletme profesörü Karim Lakhani ile Boston Consulting Group danışmanlarından Bob Wolf, çoğu Kuzey Amerika ve Avrupa'da çalışan altı yüz seksen dört açık kaynak kodlu yazılım geliştiricisiyle bir anket yaparak neden bu tür projelere dahil olduklarını sordu. Lakhani ve Wolf, çeşitli motivasyon unsurları tespit etti. Ancak, zevk alma temelli içsel motivasyonun yani bir proje üzerinde çalışırken kişinin kendi yaratıcı yönünü belirgin bir şekilde hissetmenin en güçlü ve en kalıcı güdü olduğunu gördüler.[8] Yazılımcıların büyük bölümü, "akış" adını verdikleri optimum zorlanma düzeyine sık sık ulaştıklarını belirtti. Keza, dünyanın her yanından açık kaynak projesi örneklerini inceleyen üç Alman ekonomisti de gönüllü olarak bu projelere katkıda bulunanları motive eden unsurların "bir dizi egemen, içsel güdü", bir başka deyişle "belli bir yazılım sorununu çözmekte ustalaşmanın verdiği haz" ve "yazılımcı topluluklarına armağan verme arzusu" olduğunu saptadı.[9] Motivasyon 2.0'da bu tür güdülere pek fazla yer yok.

İnsanlar, yaptıklarını yeni organizasyonel ve motivasyonel zeminler üzerinde yeniden şekillendirirken, bu süreçte açık kaynak, kullanılan yöntemlerden sadece bir tanesini oluşturuyor. Yazılımdan hukuk alanına geçelim isterseniz. Gelişmiş çoğu ülkede yasalar, temel olarak iki tür iş örgütlenmesine izin veriyor: kâr amacı güden ve gütmeyen kuruluşlar. Biri

para kazanıyor. Diğeri kazanmıyor. Para kazanan kuruluşların en yaygın olanları anonim şirketler. Bu şirketler, hissedarların elinde bulunuyor ve bir yöneticiler kurulunun gözetimindeki müdürlerce idare ediliyor. Yöneticiler ve müdürlerin en büyük sorumlulukları hissedar kazançlarını maksimize etmek. Diğer türdeki kuruluşlar da aynı kurallara tabidir. Mesela ABD'de ortaklıklar, "S şirketleri", "C şirketleri", limitet şirketler ve diğer tüm kurumsal yapıların tek bir ortak amacı vardır. Bu yapıları yönetenlerin amacı uygulamada, yasal yolları kullanarak ve bazen de ahlaki sınırlar çerçevesinde kârlarını maksimize etmektir.

Bu tür kuruluşlara ve o kuruluşları yaratmaları için yurttaşlarının önünü açan ileri görüşlü ülkeleri içtenlikle, minnetle tebrik etmek istiyorum. Onlar olmasaydı hayatımız daha sağlıksız, daha mutsuz ve daha yoksul olurdu. Ama son birkaç yılda dünyanın çeşitli ülkelerinden bazı kişiler reçeteyi değiştirmeye ve yeni tür şirketler kurmaya başladılar.

Mesela Nisan 2008'de ABD'nin Vermont eyaleti, "düşük kârlı limitet şirket" kavramını hayata geçiren ilk yer oldu. L3C olarak adlandırılan bu kurumsal varlık, bir tür şirket. Ancak bildiğiniz türde bir şirket değil. Bir gazete haberinde de aktarıldığı gibi bir L3C şirketi "sınırlı da olsa kâr amacı güden bir şirket gibi faaliyet gösteriyor fakat ana amacı ciddi oranda toplumsal fayda sağlamak." Vermont'un açtığı yoldan üç eyalet daha gitti.[10] North Carolina eyaletindeki bir L3C, eyaletin fabrikalarında terk edilmiş mobilyaları satın alıyor, onları çevreci teknolojilerle yeniliyor ve zor durumdaki mobilya üreticilerine düşük fiyatlarla geri kiralıyor. Şirket, elbette para kazanmayı umuyor, ancak esas amacı sıkıntılarla boğuşan bir bölgeyi tekrar canlandırmak.

Nobel Barış ödülü sahibi Muhammed Yunus, "sosyal şirket" adını verdiği girişimler kurmaya başladı bu arada. Bu şirketler sermaye topluyor, ürün geliştiriyor ve bunları açık bir pazarda satıyor. Ancak bütün bunları esasen büyük bir sosyal misyona hizmet çerçevesinde yapıyor. Muhammed Yunus bunu "kâr maksimizasyonu ilkesinin sosyal fayda ilkesi ile değiştirilmesi" olarak tanımlıyor. ABD ve Danimarka'da The Fourth Sector Network, "fayda sağlayan şirket" kavramını tanıtıyor. Fayda sağlayan şirket, melez bir yapıya sahip. Ekonomik anlamda varlığını sürdürürken faaliyetinin esasını toplumsal bir amaç sunma kaygısı oluşturuyor. Bu, yepyeni bir kategori. Bize Firefox web tarayıcısını sunan Mozilla, "fayda sağlayan" bir

kuruluş olarak örgütlenmiş durumda mesela. Üç Amerikalı girişimci "B Şirketi" kavramını icat etti. Kavram, kısa erimli ekonomik kazançlar yerine uzun erimli değer ve toplumsal fayda yaratmak adına şirketlerin kendi içtüzük ve yönetmeliklerini değiştirmelerini savunuyor.[11]

Ne açık kaynak üretimi ne de daha önce hiç düşünülmemiş, tek amacı kâr olmayan şirketler norm olma vasfını kazanamadılar henüz. Anonim şirket kavramını da çöpe yollamaktan henüz çok uzaklar. Ancak ortaya çıkışları bize gittiğimiz yönle ilişkili çok önemli bir mesaj veriyor. Fayda sağlayan şirketler konusunda uzman bir avukat The New York Times gazetesine verdiği bir demeçte "Büyük bir hareket olduğu henüz fark edilememiş büyük bir hareket var ortada" diyordu.[12] Bunun sebeplerinden biri, geleneksel şirket yapılanmasının kârları maksimize etmesi olabilir ki bu durum Motivasyon 2.0 ile mükemmel bir uyum içindedir. Bu yeni tür şirketlerse "fayda maksimize edicileri" olarak adlandırılabilir ama ana ilkelerini ciddiye almadığı için mevcut eski sistem ile uyumsuzdur.

Ne Yaptığımız Hakkında Nasıl Düşünürüz?

1980'lerin başlarında ilk iktisat derslerimi, kürsüde General Patton'ın sahne performansını hatırlatan bir duruşa sahip olan çok değerli bir profesörden aldım. İlk kayıtsızlık eğrisini tahtaya çizmeden önce önemli bir açıklama yaptı. İktisat biliminin konusunun para olmadığını söyledi. İktisat, davranışları inceleyen bilim dalıydı. Hepimiz her Allah'ın günü sürekli olarak eylemlerimizin maliyet ve faydasını hesaplıyor ve ne şekilde hareket edeceğimizi belirliyorduk. İktisatçılar, insanların neler söyledikleri yerine neler yaptıklarını araştırdılar. Çünkü kendimiz için en iyi olan ne ise onu yapıyorduk. İktisadi çıkarlarımızın mantıklı hesaplayıcılarıydık.

Birkaç yıl sonra hukuk tahsili yapmaya başladığımda benzer bir fikir yeniden ortaya çıktı. Kendi çıkarlarımızı olağanüstü bir şekilde koruduğumuz için yasalar ve düzenlemeler, makul ve doğru sonuçlar yaratılmasını kolaylaştırmak yerine zorlaştırıyordu ve yıldızı yeni parlayan "hukuk ve iktisat" dalı da bu fikri aynen benimsemişti. Şu tılsımlı cümleyi keşfedip sınavlarda kullandığım için hukuku bitirişim hiç kolay olmadı: "Enformasyonun mükemmel ve işlem masraflarının düşük olduğu bir dünyada taraflar, servet maksimizasyonu sağlayan bir sonuç elde etmek için pazarlık yaparlar."

Ardından, on yıl kadar sonra öğrenmek için canla başla çalıştığım, büyük borç altına girdiğim şeyleri sorgulamama yol açan bir dizi garip olay yaşadım 2002'de Nobel Ekonomi Ödülü'nü, ekonomist bile olmayan bir adama verdiler. Ödülü verme gerekçeleri ise insanların kendi iktisadi çıkarlarını her zaman önde tutan rasyonel hesaplayıcılar olmadığını ve tarafların servet maksimizasyonu sağlayan sonuçlar elde etmek için pek fazla pazarlığa girişmediğini ortaya koymasıydı. İsrailli Amos Tversky ile birlikte yürüttüğü araştırma dolayısıyla o yıl Nobel Ekonomi Ödülü'nü alan Amerikalı psikolog Daniel Kahneman, yaptıklarımıza dair düşüncelerimizi değiştirdi. Bu yeni düşünme şeklinin sonuçlarından biri Motivasyon 2.0'ın birçok ilkesinin sorgulanmasını sağlaması olacaktı.

Kahneman ve davranışsal iktisat alanında çalışan diğer bilim adamları, iktisadın insanların mali konulardaki davranışlarını inceleyen bilim dalı olduğunu söyleyen hocamla aynı fikirdeydi. İktisat kelimesine çok fazla önem verip insanı unuttuğumuzu düşünüyorlardı. Akıl mantık ötesi, hesap makinesi beyinli insan figürü gerçek değildi. İşe yarayan bir masaldı sadece.

Konuyu daha net bir şekilde anlatmak için gelin birlikte bir oyun oynayalım. Diyelim ki biri bana on lira verdi ve bana bunu sizinle paylaşmamı söyledi. Dilediğim gibi paylaşma hakkım var. İster hepsini verebilirim, ister tek kuruş vermem. Teklifimi kabul ederseniz ikimiz de parayı alırız. Reddederseniz ikimiz de bir şey alamayız. Size altı lira verip dördünü kendime ayırsaydım kabul eder miydiniz? Büyük olasılıkla ederdiniz. Beş lira önerseydim muhtemelen onu da kabul ederdiniz. Ama size iki dolar önerseydim? Kabul eder miydiniz? Dünyanın çeşitli ülkelerindeki insanlarla yapılan bu deneyde insanların büyük bölümü iki dolar ve altındaki önerileri geri çevirdi.[13] Servet maksimizasyonu anlamında bunun hiçbir anlamı yoktur. İki liramı alırsanız iki lira zenginleşirsiniz. Reddederseniz hiçbir şey alamazsınız. Beyninizdeki hesap makinesi ikinin sıfırdan büyük olduğunu bilir. Ama siz bir insan olduğunuz için hakkaniyet arayışınız, intikam alma arzunuz veya sırf kızgınlığınız nedeniyle iki lirayı pekala geri çevirebilirsiniz.

Gerçek hayatta davranışlarımız ders kitaplarının anlattıklarından çok daha karmaşıktır ve genellikle de rasyonel canlılar olduğumuza dair görüş ile çelişir. İktisadi çıkarımıza olduğunu bilmemize karşın emeklilik günlerimiz

için yeterince birikim yapmayız. Kötü yatırımlara olması gerekenden daha uzun bir süre yapışıp kalırız. Çünkü para kaybetmenin acısı para kazanmanın hazzından çok daha güçlüdür. Bize iki televizyondan birini seçmemizi söylerlerse birini seçeriz. Alakasız üçüncü bir seçenek önümüze koyduklarında da onu seçeriz. Kısacası, davranış ekonomisi üzerine eğlenceli ve ilginç bir bakış niteliği taşıyan Predictably Irrational adlı kitabın yazarı ekonomist Dan Ariely'nin de dediği gibi son derece irrasyonel yaratıklarız.

Motivasyon 2.0, yıllar önce bana da öğretildiği üzere bizleri aynı servet artırıcı robotik tipler olarak görüyor. Harici teşviklere hep aynı rasyonellikte tepki verdiğimiz sanılıyordu. Ama artık ekonomistlerin büyük bölümü bile buna inanmıyor. Bu motivasyon unsurları bazen işe yararlar. Çok zaman da yaramazlar. Hatta sık sık çok yönlü zararlara yol açarlar. Kısacası, iktisatçıların insanların neyi neden yaptıklarına dair düşünceleri Motivasyon 2.0 ile hiç mi hiç uyumlu değildir.

Ayrıca insanlar bir şeyleri aptalca ve geçmişe dönük gerekçelerle yapıyorlarsa niçin bir önem arayışı, kendimizi gerçekleştirme gerekçesi için de yapmayalım ki? Öngörülebilir derecede irrasyonelsek –buna hiç şüphe yok– neden öngörülebilir derecede bir yüce gönüllülük sergilemeyelim ki?

Bu çok zor gibi görünüyorsa garip davranışlarımızı bir düşünün. Dolgun maaşlı işleri bırakıp düşük maaşlı ama bize hayattaki amacımızı daha iyi hissettiren işlere geçiyoruz. Para kazanma umudumuz hiç olmasa bile (Motivasyon 2.0) veya bir eş bulmamızı sağlamasa dahi hafta sonları klarnet çalışıyoruz (Motivasyon 1.0). Tamamladığımızda karşılığında bize birkaç buğday veya üç beş kuruş bile verilmeyen bulmacalarla uğraşıyoruz.

Bazı akademisyenler zaten davranış ekonomisinin kapsamını bu fikirleri içine alacak şekilde genişletiyorlar. En ünlüleri Bruno Frey. Kendisi Zürih Üniversitesi'nde görev yapan bir ekonomist. Davranış ekonomistleri gibi o da Homo oeconomicus (İktisadi İnsan – şu hayali, servetini maksimize etmeye odaklı robot) kavramının artık ötesine geçme zamanının geldiğini savunuyor. Ancak o birazcık farklı düşünüyor ve Homo oeconomicus maturus (Olgun İktisadi İnsan) kavramını ortaya atıyor. Bu insan ona göre daha olgun, çünkü daha rafine bir motivasyonel yapıya sahip. Başka bir deyişle insanların ekonomik davranışlarını anlamak için Motivasyon 2.0 ile çelişen bir fikri benimsememiz gerekiyor. Frey şöyle diyor: "Bütün

ekonomik faaliyetler için içsel motivasyon çok büyük öneme sahiptir. İnsanların sadece veya genel olarak harici dürtülerle motive olduklarını söylemek anlaşılmaz bir tutumdur."

Neyi Nasıl Yaparız?

Yönetici konumundaysanız şöyle bir etrafınıza bakın. Bir hayaletin ortada dolaştığını göreceksiniz. Bu, Frederick Winslow Taylor'un hayaleti. Önceki bölümden hatırladınız mı kendisini? Hayalet kulağınıza şöyle fısıldıyor: "İş, esas olarak basit, ilginç olması gerekmeyen görevleri kapsar. İnsanlara iş yaptırmanın yolu onları uygun şekilde teşvik edip dikkatle takip etmektir." 1900'lerin başlarında Taylor'un argümanı doğruydu. Günümüzün iş dünyasında ise artık başka gerçekler var. Doğrudur, bazı insanlar için iş hâlâ rutin, sıkıcı ve başkalarının yönetiminde olan bir şeydir. Ama şaşırtıcı orandaki bir kesim için iş giderek daha komplike, daha ilginç bir nitelik kazanıyor. Ayrıca insanlar, işlerinde gitgide daha fazla söz sahibi oluyor. Ve bu tür çalışma şekli Motivasyon 2.0'a doğrudan meydan okuyor.

İşin giderek komplike bir nitelik kazanması olgusunu ele alalım mesela. Davranış bilimciler, işimizde yaptıklarımızı veya okulda öğrendiklerimizi çok zaman iki gruba ayırır: "algoritmik" ve "buluşsal". Algoritmik bir görevde bir sonuca ulaşmak için yerleşik bir dizi yönergeyi izlersiniz. Yani çözüme ulaşmak için belli bir algoritma, bir formül vardır. Buluşsal görev ise tam tersidir. Ortada hiçbir algoritma yoktur. O nedenle olasılıkları değerlendirmeli ve yeni bir çözüm geliştirmelisiniz. Bir markette kasiyerlik yapmak çoğunlukla algoritmik bir iştir. Aynı şeyleri tekrar tekrar yapar durursunuz. Bir reklam kampanyası yaratmak ise tamamen buluşsal bir iştir. Yeni bir şey yapıp ortaya çıkarmak durumundasınızdır.

Yirminci yüzyılda işlerin büyük kısmı algoritmik idi. Bu durumda olan işler sadece bütün gün aynı vidayı sıktığınız işler de değildi. Mavi yakalıların yerini beyaz yakalılar aldığında bile yapılan işlerin önemli bölümü rutinlik arz ediyordu. Muhasebe olsun, hukuk olsun, bilgisayar programcılığı veya başka bir meslek olsun, yaptığımız işin önemli bir kısmını bir formüle, bir tabloya, bir senaryoya indirgeyebiliyor ve böylece doğru cevaba ulaşabiliyorduk. Ancak artık Kuzey Amerika, Batı Avrupa, Japonya, Güney Kore ile Avustralya'nın büyük kısmında rutin beyaz yaka işi ortadan kaybolmakta. Bu tür işler ülke dışından ve en ucuz şekilde sağlanan insan gücüyle yerine getiriliyor. Hindistan, Bulgaristan, Filipinler

ve diğer ülkelerde düşük ücretli işçiler algoritmayı kullanarak doğru cevabı buluyor ve bunu bilgisayarları üzerinden on bin kilometre uzaklıktaki birine sunuyor.

İşgücünü denizaşırı ülkelerden tedarik etmek, kural bazlı, sol beyin işleri üzerindeki baskılardan sadece biridir. Eskiden basit fiziksel işleri öküzlerle yapardık. Sonra forkliftler öküzlerin yerini aldı. Aynı şekilde şimdi de basit entelektüel emeğin yerini bilgisayarlar alıyor. Dışkaynak kullanımı yaygınlaşırken bilgisayar yazılımları çoktan birçok kural bazlı profesyonel işi daha iyi, daha çabuk ve bizden daha ucuza yapıyor zaten. Yeminli muhasebeci olan ve çoğunlukla rutin bir iş yapan kuzeniniz sadece Manila'da ayda beş yüz dolara çalışan muhasebecilerle değil, herkesin otuz dolar verip indirebileceği vergi beyannamesi yazılımlarıyla da rekabet etmek durumunda. McKinsey & Co. danışmanlık firmasının tahminlerine göre ABD'de istihdam büyümesinin sadece yüzde otuz kadarını algoritmik çalışma ile yapılan işler oluşturuyor. Buluşsal işler ise istihdam pastasının yüzde yetmişini meydana getiriyor.[15] Bunun ana sebebi rutin işlerin dışkaynak kullanımı veya otomasyon yoluyla yapılabilmesi ancak sanatsal, empatik, rutin olmayan işlerin genellikle insana ihtiyaç duyması.[16]

Harvard Business School'dan Teresa Amabile gibi araştırmacıların çalışmaları, algoritmik işler söz konusu olduğunda harici ödül ve cezaların gayet güzel işe yaradığını ortaya çıkardı. Fakat buluşsal işlerde bu sistem yıkıcı sonuçlara yol açabiliyor. Bu tür meydan okumalar yani yeni sorunları çözmek veya dünyanın daha önce hiç bilmediği bir şey yaratmak ağırlıklı olarak Harlow'un üçüncü güdüsüne dayanır. Amabile, bu duruma yaratıcılığın içsel motivasyon ilkesi adını veriyor ve şu şekilde bir açıklama getiriyor: "İçsel motivasyon, yaratıcılığın yardımcısıdır. Harici motivasyonun kontrolü ise yaratıcılığa zarar verir."[17] Başka bir ifadeyle Motivasyon 2.0'ın ana doktrinleri, modern ekonomilerin bel bağladığı buluşsal, sağ beyin işlerin performansını baltalayabilirdi.

Kısmen işler daha yaratıcı olduğu, monotonluktan uzaklaştığı için çalışmak da daha keyifli hale geliyor. Bu da Motivasyon 2.0'ın ilkeleriyle çelişen bir durum. Bu işletim sistemi, işin, doğası gereği keyifli olamayacağı düşüncesine dayanıyor. Bu nedenle de insanları harici ödüllerle cezbetmemiz ve harici cezalarla tehdit etmemiz gerekiyor. Beşinci bölümde tanışacağımız psikolog Mihaly Csikszentmihalyi'nin elde ettiği

şaşırtıcı bir saptamaya göre insanlar işlerinde, dinlenme zamanlarındakinden daha fazla "optimal deneyim" yaşıyor. Gelgelelim çalışmak her geçen gün daha fazla insan için keyifli hale geliyorsa o takdirde Motivasyon 2.0'ın kalbindeki harici teşviklere ihtiyaç da o kadar azalıyor demektir. Daha da kötüsü Deci'nin kırk sene önce keşfetmeye başladığı gibi özünde ilginç olan görevlere belli türde harici ödüller eklemek motivasyonu ve performansı olumsuz etkileyebiliyor.

Bir kere daha çok sağlam olduğu düşünülen kavramların o kadar da güçlü olmadıkları ortaya çıkmış oluyor böylelikle. Vocation Vacations örneğini ele alalım. Burası insanların ter döküp kazandıkları parayı vererek başka bir işte çalıştıkları bir şirket. Tatillerini aşçıbaşılık yaparak, bisiklet dükkanı işleterek veya hayvan barınağı yöneticiliği yaparak geçiriyorlar. Bu ve buna benzer girişimlerin ortaya çıkışı, ekonomistlerin karşılığında bir para almadığımız takdirde kesinlikle uzak duracağımız bir "yararsızlık" olarak gördüğü işin artık bir "yarar"a, maddi bir geri dönüşü olmasa da yapacağımız bir şeye dönüştüğünü gösteriyor.

Son olarak, çalışmanın can sıkıcı olması gerektiğini kabul eden Motivasyon 2.0, insanların ense yapmalarını engellemek için onları dikkatle takip etmek gerektiğini savunur. Günümüzde bu fikir de giderek geçerliliğini kaybediyor ve uygulanabilir olmaktan çıkıyor. Sadece ABD'de Amerikan Nüfus Sayım Dairesi'ne göre on sekiz milyonun üstünde ücretli çalışanı olmayan şirket var. Bu şirketlerdeki kişilerin hiçbir astı olmadığından yönetmeleri veya motive etmeleri gereken kimse de bulunmuyor. Ancak kendilerinin de patronu olmadığından yönetilmesi veya motive edilmesi gereken kimse yok zaten. Kendi kendilerini yönetmeleri gerekiyor.

Teknik olarak kendileri için çalışmayan kişiler de öyle. ABD'de ayda en az bir gün otuz üç milyon yedi yüz bin insan evinden bilgisayarını kullanarak çalışıyor. Bunu her gün yapanların sayısı on dört milyon yedi yüz bin. Bir müdürün gözetimi olmadan çalışıyor, kendi işlerini kendileri idare ediyor.[18] Birçok şirket bu tür adımlar atmamış olsa da genellikle daha az hiyerarşik bir yapıya bürünüyor ve giderek inceliyorlar. Maliyetleri azaltmak adına yönetici kadrosunu küçültüyorlar. Bunun sonucunda yöneticiler daha çok sayıda kişiyle ilgilendiği için çalışanları daha uzaktan takip edebiliyor.

Organizasyonlar yassılaştıkça şirketler kendi kendini motive edebilen kişilere ihtiyaç duymaya başlıyor. Bu durum birçok şirketin, ee... şey... Wikipedia gibi olması sonucunu doğuruyor. Wikipediacıları kimse yönetmiyor. Onları nasıl motive edeceğini düşünen kimsecikler yok. Zaten bu nedenle iyi işliyor. Rutin, ilginçlikten uzak işler yönlendirme gerektirir. Rutin olmayan, daha ilginç işler ise bağımsız çalışmaya bağlıdır. Adının gizli kalmasını isteyen bir şirket yöneticisinden dinlemiştim. İş görüşmeleri yaptığında personel adaylarına şunu diyormuş: "Sizi motive etmeme ihtiyacınız varsa büyük ihtimalle alacağım kişi siz olmayacaksınız."

Özetlemek gerekirse, Motivasyon 2.0 üç uyum sorunundan muzdariptir. Yeni iş modelleri, insanoğlunun yaptıklarını baştan organize ederken Motivasyon 2.0, kendini bunun dışında tutar. Bunun da sebebi bizlerin dışsal etkenlerle motive olmuş kâr maksimize edicileri değil, doğuştan motivasyonlu amaç maksimize edicileri olmamızdır. Yirmi birinci yüzyıl ekonomisinin insanların yaptıklarına dair düşünceleriyle bağdaşmaz. Çünkü ekonomistler sonunda anlamaya başladılar ki bizler dar kafalı ekonomik robotlar değil, sapına kadar insanız. Ve belki de en önemlisi şu ki işyerinde gerçekte yaptıklarımızla uyumlu olması çok zor. Çünkü artık giderek daha fazla sayıda insan için iş, rutin, can sıkıcı ve başkalarının emriyle yapılan bir şey değil, daha yaratıcı, daha ilginç ve bağımsızlık sunan bir şey. Tüm bu uyum sorunlarını bir arada düşündüğümüzde görüyoruz ki işletim sistemimizde ters giden bir şeyler var.

Ama bunun ne olduğunu tam anlamıyla bulmak ve yeni bir işletim sistemi geliştirmek için önce sistemdeki hatalara bir bakmamız gerekiyor.

İKİNCİ BÖLÜM

Ödül ve Ceza Sisteminin (Genelde)

İşe Yaramamasının Yedi Nedeni

Harici bir kuvvet etki etmediği sürece hareket halindeki bir cisim hareketine, duran bir cisim ise durmaya devam eder.

Bu, Newton'un birinci hareket yasasıdır. Newton'un diğer yasaları gibi bu da gayet zarif ve basittir. Gücü de buradan gelir. Lisede fizik dersinden zor bela geçen benim gibi kişiler bile bu yasayı anlayabilir ve çevresindeki dünyayı yorumlamakta kullanabilir.

Motivasyon 2.0 da aynıdır. Tam kalbinde iki zarif ve basit fikir yatar:

> Bir hareketi ödüllendirirseniz tekrarlanmasını sağlarsınız. Bir hareketi cezalandırırsanız, tekrarını önlersiniz.

Newton yasaları nasıl ki fiziki çevremizi anlamamıza veya fırlatılan bir topun nasıl bir yol izleyeceğini grafiğe dökmemize yardım ediyorsa Motivasyon 2.0'ın ilkeleri de sosyal çevremizi anlamamıza ve insan davranışlarının eğrisini tahmin etmemize yardımcı olur.

Ama Newton fiziği atom altı düzeyde sorunlarla karşılaşır. Hadronların, kuarkların ve Schrödinger'in kedisinin dünyasında işler çığırından çıkıverir. Isaac Newton'un serinkanlı mantıklılığı Lewis Carroll'un o acayip tahmin edilemezliğine boyun eğer. Motivasyon 2.0 da bu bağlamda aynı duruma düşer. Ödül ve cezalar üçüncü güdümüzle yüzleştiğinde davranışsal kuantum mekaniğine benzer bir şey ipleri ele geçirir ve tuhaf şeyler yaşanmaya başlar.

İşyerindeki motivasyonla ilgili her türlü tartışmanın başlangıç noktası elbette ki hayatın basit gerçeklerinden biridir: İnsanlar hayatını kazanmak zorundadır. Maaşlar, sözleşme ücretleri, bazı ek ödemeler ve ikramiyeler, "ana ödüller" olarak adlandırılabilir. Çalışan birinin ana ödülleri yetersiz veya adaletsiz ise o kişinin odağı içinde bulunduğu durumun ve koşulların kötülüğü üzerine kayacaktır. Ne harici motivasyonun tahmin edilebilirliği ne de içsel motivasyonun garipliği söz konusudur burada. Ortada motivasyon adına pek bir şey yoktur.

Ancak eşiği geçtiğimizde ödül ve ceza sistemi, niyetlenilenin tam tersi sonuçlara yol açabilir. Motivasyonu artırmak gayesiyle tasarlanan

mekanizmalar motivasyonu öldürebilir. Yaratıcılığı ateşlemesi için düşünülen taktikler yaratıcılığı öldürebilir. İyi davranışları cesaretlendirsin diye hazırlanan programlar onların yok olmasına yol açabilir. Bu arada, ödül ve cezalar, negatif davranışları azaltmak yerine onların önünü açabilir ve aldatma, bağımlılık ve tehlikeli seviyede bir dar görüşlülüğe neden olabilir.

Bu çok garip bir durum. Kitabın bundan sonraki bölümlerinde devamını okuyacağınız diğer koşullarla da sınırlı kalmıyor. Ancak Edward Deci'nin Soma bulmacası deneyinin de gösterdiği gibi etkinliğini sorgusuz sualsiz kabul ettiğimiz birçok yöntem mantıkdışı sonuçlar doğuruyor. Bize istediğimiz şeyden daha az, istemediğimiz şeydense daha fazla verebiliyor. Motivasyon 2.0 işletim sisteminin hataları bunlar. Hindistan'da rupi, İsrail'de şekel harcasak da, İsveç'te hemşirelik, Chicago'da resim de yapsak bu durum ortaya çıkabiliyor.

İSTEDİĞİMİZİN DAHA AZI

Amerikan edebiyatının en unutulmaz sahnelerinden biri, insanlar ve motivasyon konusunda çok önemli bir ders verir. Mark Twain'in "Tom Sawyer'ın Maceraları" adlı romanında Tom, Polly Teyze'nin yetmiş beş metrekarelik çitini kireçle boyamak gibi son derece sıkıcı bir işi yapmak zorunda kalır. Verilen işten hiç hoşnut değildir. Twain, "Hayat, gözüne son derece sığ ve varoluş bir külfet olarak görünüyordu" diye yazar.

Gelgelelim Tom tam umudunu yitirmek üzereyken "birden büyük, muhteşem bir ilham" geliverir. Arkadaşı Ben yanına gelip üstüne kalan iş nedeniyle Tom ile dalga geçtiğinde Tom'un aklı karışır. Bir çiti boyamanın lanet bir angarya olmadığını söyler. Eşi benzeri olmayan bir ayrıcalıktır. Bir, ee, içsel motivasyon kaynağıdır. İş o kadar cazip bir hal alır ki Ben birkaç fırça darbesi vurmak istediğinde Tom bu isteği geri çevirir. Ben, bu işi yapabilmek için elmasını teklif edene kadar da onun boya yapmasına müsaade etmez.

Derken daha fazla çocuk gelir ve hepsi de Tom'un tuzağına düşerek çiti onun yerine, bazen aynı yerden birden fazla kez geçerek boyar. Bu bölümden Twain, çok önemli bir motivasyon ilkesi çıkarır. "İş, birinin yapmaya MECBUR olduğudur. Oyun ise birinin yapmaya mecbur olmadığıdır." Twain, sözlerine şöyle devam eder:

> İngiltere'de yaz mevsiminde dört atlı yolcu arabalarını günde yirmi-otuz mil süren zengin beyler vardır. Çünkü bu ayrıcalık onlara hatırı sayılır bir paraya mal olur. Ancak yaptıkları hizmet karşılığında kendilerine para teklif edildiğinde, araba sürmeleri bir işe dönüşür ve hemen istifa ederler.[19]

Bir başka ifadeyle ödüller, çok acayip bir davranışsal simya yaratırlar. İlginç bir görevi sıkıcı bir angaryaya çevirebilir, oyunu iş haline getirebilirler. İçsel motivasyonu yok ederek performans, yaratıcılık ve hatta dürüst davranış olgularının domino taşları gibi devrilmesine yol açabilirler. Buna Sawyer Etkisi adını verelim. (Sawyer Etkisi'nin iki yönlü tanımı şöyle: Uygulamalar oyunu işe, işi oyuna çevirir.) Çeşitli ülkelerde yapılan ve sonuçlarıyla şaşkınlık yaratan deneyler, bu etkinin dört noktada kendini gösterdiğini ve bilimin bildiği ile iş dünyasının yaptıkları arasındaki zıtlığı ortaya koyuyor.

İçsel Motivasyon

Deci gibi davranış bilimciler, bu terimi kullanmamakla beraber Sawyer Etkisi'ni yaklaşık kırk sene önce yavaş yavaş keşfetmeye başladı. Onlar, harici teşviklerin mantığa aykırı sonuçlarını "ödüllerin gizli maliyeti" olarak tanımlamayı tercih ediyorlardı. Aslında bu, konu hakkında yazılan ilk kitabın adıydı. 1978 yılında psikologlar David Green ile Mark Lepper tarafından yapılan bir araştırmayı kapsıyordu.

Lepper ve Greene'in ilk çalışmalarından biri (bu çalışmayı üçüncü bir meslektaşları olan Robert Nisbett ile yürütmüşlerdi) bu alanda bir klasik olurken motivasyon literatürünün de en çok alıntılanan makalelerinden biri haline geldi. Üç araştırmacı, günlerce okul öncesi çağdaki bir sınıf dolusu çocuğu gözlemleyerek serbest zamanlarını resim çizerek geçirmeyi seçenleri belirledi. Sonra bir deney planlayarak bu çocukların severek yaptıkları bir aktiviteyi ödüllendirmenin sonuçlarını belirlemeye çalıştı.

Araştırmacılar çocukları üç gruba ayırdı. İlk grup, "ödül teklif edilen çocuklar" grubuydu. Bu çocuklara "İyi Oyuncu" sertifikası gösterdiler. Sertifikaların üstünde mavi bir kurdele ve çocuğun adı vardı. Çocuğa ödülü kazanmak için bir resim yapıp yapmayacağını sordular. İkinci grup "ödül teklif edilmeyen çocuklar" grubuydu. Araştırmacılar onlara sadece resim yapmak isteyip istemediklerini sordular. Resimleri bittiğinde onlara "İyi

Oyuncu" sertifikası verdiler. Üçüncü grup ise "hiç ödül verilmeyecek olan çocuklar" grubuydu. Araştırmacılar onlara da resim yapmak isteyip istemediklerini sordular ama ne başlangıçta sertifika vaadinde bulundular ne de en sonda bir sertifika verdiler.

İki hafta sonra öğretmenler okul öncesi çocukların serbest zamanında onlardan kağıt ve kalem çıkarmalarını isterken araştırmacılar da gizlice çocukları gözlemlemeye başladı. "Ödül teklif edilmeyen çocuklar" grubundakilerle "hiç ödül verilmeyecek olanlar" grubundakiler aynı coşkuyla, tıpkı deney öncesindeki gibi keyif alarak resim yapmaya koyuldular. Fakat ilk gruptakiler, başta ödül teklif edilen ve resimleri bitince ödüllendirilenler bu sefer ilgisiz kaldılar ve resim yapmak için daha az zaman ayırdılar.[20] Sawyer Etkisi kendini göstermişti. İki hafta sonra bu cazip ödüller –ki onlara işyerlerinde ve okullarda pek sık rastlarız– oyunu işe dönüştürmüştü.

Açık konuşmak gerekirse çocukların ilgisini azaltan, ödüllerin kendisi değildi. Unutmayın: Çocuklar ödül almayı beklemedikleri zaman ödül aldıklarında bu, onların içsel motivasyonu üzerinde küçük bir etki yapabilmişti sadece. Sadece şartlı ödüller –şunu yaparsan bunu alırsın– olumsuz bir etki yaratmıştı. İyi ama neden? Şartlı ödüller, ceza olarak insanların kendi özerkliklerini bir miktar kaybetmeleri sonucunu getiriyor. Para için değil de eğlence için at arabası süren adamları hatırlayın. Ödül söz konusu olduğunda hayatlarımızın dizginleri ellerimizden kayıyor. Bu da insanların motivasyon kovalarının dibine bir delik açıp keyif alarak yapılacak bir eylemin bütün coşkusunun akıp gitmesine yol açıyor.

Lepper ve Greene bu sonuçları çocuklarla daha sonra yaptıkları bir dizi deneyde de aldılar. Zaman içerisinde başka araştırmacılar da aynı sonuçları yetişkinlerle yaptıkları deneylerde elde ettiler. Harici ödüllerin, özellikle de şartlı, beklenen nitelikte olanların üçüncü güdümüzü öldürdüğünü tekrar tekrar yaptıkları deneylerle ortaya çıkardılar.

Bu veriler büyük tartışma yarattı. Birçok şirket ve okulda standart haline gelen uygulamanın sorgulanmasına, Deci ve iki meslektaşının konuya dair yaklaşık otuz yıllık araştırmalarını, bulguları doğrulamak için tekrar analiz etmesine neden oldular. Deci ve meslektaşları, "Ödüllerin, yüz yirmi sekiz deneyde, denekler üzerindeki etkilerinin dikkatli bir şekilde analiz edilmesi sonucunda gördük ki maddi ödüllerin içsel motivasyon üzerinde büyük

ölçüde olumsuz bir etkisi bulunmaktadır" diye ifade ediyorlardı bu durumu. "Kurumlar –aileler, okullar, şirketler ve atletizm kulüpleri vs.– kısa erimli sonuçlara odaklanıp, insanların davranışlarını kontrol altına almaya çalıştığında uzun erimli hasara yol açarlar."[21]

Sorularını çözdüğü her test kitabı için para ödeyerek bir çocuğu matematik öğrenmeye teşvik ettiğinizde, kısa erimde ilgisi artacak, uzun erimde ise bu ilgiyi kaybedecektir. Mesleğini seven bir endüstriyel tasarımcıya, hit bir ürün için koşullu bir ikramiye teklif ederseniz kısa erimde deliler gibi çalışırken uzun erimde işine olan ilgisi azalacaktır. Tanınmış davranış bilimleri ders kitaplarından birinde de ifade edildiği gibi "İnsanlar, bir başka kişinin motivasyonunu ve davranışlarını olumlu yönde etkilemek için ödülleri kullanıyor ama bunu yaparken o kişinin bahis konusu olan eyleme yönelik içsel motivasyonunu istem dışı bir şekilde köreltiyor."[22]

Bu, sosyal bilimlerdeki en güçlü, en sağlam bulgulardan biri ve aynı zamanda en çok göz ardı edileni. Birkaç yetenekli ve sıkı ismin çabasına rağmen –özele inmek gerekirse ileri görüşlü 1993 tarihli kitabı Punished by Rewards ile harici teşviklerin yol açtığı yıkıcı sonuçları anlatan Alfie Kohn– insanları o şekilde motive etmekten vazgeçmiyoruz. Belki de olumsuz yönlerine rağmen Motivasyon 2.0'sız kalmaktan korkuyoruz. Belki de içsel motivasyonun kendine has kuantum mekaniğini bir türlü aklımız almıyor.

Belki daha iyi bir gerekçe vardır. Bu şartlı ödüllendirmeler Sawyer Etkisi'ni tetikliyorsa belki de insanların gerçekten de daha iyi bir performans sergilemesini de sağlıyorlardır. Durum buysa belki o kadar da kötü değildir. Gelin şu soruyu soralım: Harici ödüller, performansı artırır mı? Dört ekonomist, bu sorunun yanıtını bulmak için Hindistan'a gitti.

Yüksek Performans

Para gibi harici motivasyon unsurlarının etkilerini test eden laboratuvar deneylerinin zorluklarından biri maliyettir. İnsanlara bir şeyler yapmaları için ücret ödeyecekseniz makul bir şey ödemeniz gerekir. Yaşam standartlarının yüksek olduğu ABD ve Avrupa gibi yerlerde davranış bilimciler, toplamda hatırı sayılır bir meblağ ödemek zorunda kalabilirler.

Bu sorunun üstesinden gelmek için aralarında son bölümde bahsettiğim Dan Ariely'nin de yer aldığı dört ekonomist Hindistan'un Madurai şehrinde bir dükkan açarak harici motivasyon unsurlarının performans üzerindeki etkilerini gözlemlediler. Hindistan'ın kırsal bölgelerinde yaşam standartları Kuzey Amerika'ya kıyasla son derece düşük olduğundan araştırmacılar, banka hesaplarını boşaltmadan büyük ödüller verebiliyorlardı.

Seksen yedi denek ile anlaştılar. Onlardan motor becerilerini, yaratıcılıklarını kullanmalarını gerektiren, konsantrasyon isteyen çeşitli oyunlar –mesela tenis toplarını bir hedefe fırlatmak, anagramlar çözmek, uzun sayıları doğru hatırlamak gibi– oynamalarını istediler. Bilim adamları, deneklere önerdikleri motivasyon unsurlarının gücünü ölçmek için belli performans düzeylerine çıkanlara üç değişik ödül önerisinde bulundular.

Deneklerin üçte birine küçük bir ödül verilecekti: dört rupi; deneyin yapıldığı zamanki değeriyle elli sent, bir başka deyişle Madurai'deki bir günlük yevmiye bedeli kadar. Üçte biri orta düzeyde bir ödül kazanacaktı: kırk rupi; beş dolar veya iki haftalık ücret. Diğer üçte birlik bölüm ise hayli büyük bir ödülün sahibi olacaktı: dört yüz rupi; elli dolar veya beş aylık ücret.

Ne oldu? Ödülün büyüklüğü, performansın kalitesinde belirleyici oldu mu?

Evet ama tahmin ettiğiniz şekilde değil. Görüldü ki orta derecede ödül vaat edilen kişiler, küçük ödül vaat edilen kişilerden iyi bir performans sergilemiyor. Dört yüz rupilik süper ödül vaat edilenler mi? En kötüsü de onlar çıktı. Hem küçük hem de orta düzeydeki ödüller vaat edilen katılımcılardan hemen her anlamda daha kötü sonuçlar elde ettiler. Araştırmacılar, Boston Merkez Bankası'na yazdıkları raporda şöyle yazıyordu: "Üç deneyde toplam dokuz göreve odaklı olarak yaptığımız incelemede sekiz görevde, daha yüksek ödüllerin en kötü performansı beraberinde getirdiğini gözlemledik."[23]

Bu sonuca bir an için geri dönelim. İkisi MIT'den, biri Carnegie Mellon'dan ve biri de Chicago Üniversitesi'nden olmak üzere toplam dört ekonomist, dünyanın en güçlü mali aktörlerinden biri konumundaki Amerikan Merkez Bankası için bir araştırma yapıyor. Ancak, iş dünyasının öteden beri uyguladığı basit bir ilkeyi doğrulamak yerine –daha yüksek

ödül, daha yüksek performans demektir– bu ilkenin yanlış olduğunu gösteriyorlar. Mantığa ters düşen bu sonuçları sadece Amerikalı araştırmacılar da elde etmiyor. 2009 yılında London School of Economics'te görevli, ekonomi dalında on bir Nobel ödülü sahibi öğretim üyeleri, şirketlerin performansı maddi ödüllerle ödüllendiren elli bir planı inceledi. Bu ekonomistlerin elde ettikleri sonuç şuydu: "Araştırmalarımız gösteriyor ki finansal ödüller, genel anlamda performans üstünde olumsuz bir etki yaratabilmektedir."[24] Hem ABD'de hem de Avrupa'da bilimin bildiği ile iş dünyasının yaptığı arasındaki uçurum günbegün büyüyor.

Ariely ve meslektaşları da şöyle diyor: "Burada kullandığımız görevlerle ilgili olarak birçok kurum, çok büyük ödüller sunmaktadır. Ulaştığımız sonuçlar ise bu inanışa aykırı düşmektedir. Deneylerimiz göstermiştir ki ödül verilmesi veya verilen ödül miktarının artırılması her zaman performansı artırmamaktadır." Gerçekten de birçok örnekte şartlı ödüller, başka bir ifadeyle şirketlerin çalışanlarını motive etmekte çok kullandıkları araçlar, başarısızlığa mahkum olabilmektedir.

Pek azımız çalışma süresini tenis topları fırlatarak veya anagramlar çözerek geçiriyor tabii ki. İşyerinde yaptıklarımıza benzer daha yaratıcı işlerde durum nedir acaba?

Yaratıcılık

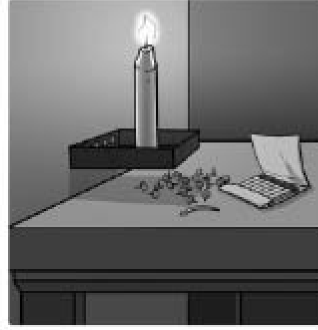
Sorun çözme becerisinin test edilmesinde mum problemi kadar etkili pek az yöntem vardır. 1930'larda psikolog Karl Duncker tarafından geliştirilen mum problemi, davranış bilimi kapsamına giren birçok deneyde kullanılıyor. Bunu kendiniz de deneyebilirsiniz.

Deney şöyle: Ahşap kaplı bir duvarın yanında duran bir masaya oturuyorsunuz. Deneyci size bir mum, bir kutu kibrit ve raptiye veriyor.



Mum problemi için gerekenler

Sizin yapmanız gereken, mumu bir şekilde duvara sabitleyerek masaya damlamasını önlemektir. Sorunu nasıl çözebilirsiniz, bir süre düşünün. Çoğu kişi mumu duvara raptiyelemeye çalışır. Ama bu yöntem işe yaramaz. Bazıları bir kibrit çakar, mumun yan tarafını eritir ve duvara yapıştırmaya çalışır. Ama bu yöntem de işe yaramaz. Gelgelelim, masadaki eşyalarla beş-on dakika uğraştıktan sonra çoğu kişi çözümü bulur.



Mum probleminin çözümü

Çözüm, "fonksiyonel sabitlik" eşiğinin aşılmasındadır. Raptiye kutusuna bakınca tek bir işe yaradığını, raptiyeleri bir arada tutmak için kullanıldığını düşünürsünüz. Ama farklı bir açıdan bakarak düşününce kutunun mum için platform olmak gibi başka bir fonksiyonu daha olabileceğinin farkına varırsınız. Önceki bölümde anlattıklarımı yinelemek gerekirse burada da çözüme, sabit bir düşünüş şekli ile yani algoritmik olarak değil, yeni bir strateji bulmak üzere, gidilen yoldan çıkılarak yani buluşsal olarak ulaşılmıştır.

İnsanları bu türden kavramsal bir sınava sokup hızlı çözümleme karşılığında ödül teklif ederseniz ne olur peki? Princeton Üniversitesi'nde öğretim üyeliği yapan psikolog Sam Glucksberg, yıllar önce iki gruba ayırdığı deneklerle yaptığı bir deney ile bu sorunun cevabını buldu. İlk gruba, tek amacının bu tür bir bulmacanın normal olarak ne kadar sürede çözüleceğini ölçmek istediğini söyledi. İkinci gruba ise ödül teklif etti. Deneye katılanlar arasında çözüme en hızlı ulaşan ilk yüzde yirmi beşlik gruba girenlere beş dolar vereceğini söyledi. En hızlı denek ise yirmi dolar ile ödüllendirilecekti. Enflasyon hesaba katıldığında bu paralar, birkaç dakikalık çaba karşılığında kazanılabilecek iyi meblağlar idi. Hiç fena bir motivasyon unsuru sayılmazlardı.

Ödül vaat edilen grup, ne kadar sürede bulmacayı çözdü dersiniz? Ortalama olarak üç buçuk dakika uzun sürdü çözmeleri.[25] Evet, üç buçuk dakika uzun sürdü. (Bu sonuçları ne zaman şirket yöneticisi konumundaki kişilerle paylaşsam, tepkileri hemen her zaman yüksek sesli, ıstırap dolu, istemsiz bir iç çekiş oluyor.) Motivasyon 2.0'ın temel ilkeleriyle yüz seksen derece zıt bir durum bu. Düşünmeyi berraklaştırması ve yaratıcılığı ateşlemesi için tasarlanan bir ödül, düşünceleri bulandırıyor, yaratıcılığı köreltiyor. Sebep? Ödüller, doğası gereği odağımızı daraltır. Bir çözüme giden açık ve net bir yol varsa bu durum yararlıdır. Daha uzağı görmemize ve daha hızlı hareket etmemize yardımcı olur. Ama koşullu motivasyon unsurları, mum problemi gibi durumlarda felakettir. Bu deneyin de gösterdiği gibi ödüller, insanların odağını daraltır, mevcut nesneleri yeni şekillerde kullanmalarını sağlayacak geniş görüş açısını bulanıklaştırır.

Benzer bir durum, mevcut bir problemi çözmeye çalışırken değil de yeni bir problemle uğraşırken ortaya çıkar. Dünyanın yaratıcılık alanındaki önde gelen araştırmacılarından olan ve şartlı ödüllerin yaratıcılık süreci üzerindeki etkilerini çokça test eden Harvard Business School öğretim üyesi Teresa Amabile, iki meslektaşıyla beraber yürüttüğü bir araştırmasında, daha önce hem sipariş ile hem de sipariş almadan, kendi istedikleri eserleri üretmiş Amerikalı yirmi üç profesyonel ressam üzerinde çalıştı. Ressamlardan rastgele olarak on sipariş resim ve on tane de kendi istekleri doğrultusunda yaptıkları resim seçmelerini istediler. Daha sonra Amabile ve ekibi, bu resimleri alarak yetkinliklerini kanıtlamış ressam ve küratörlerden kurulu bir gruba gösterdiler. Grup üyelerinin yapılan deneyden haberleri yoktu. Bilim adamları, onlardan resimleri yaratıcılık ve teknik beceri anlamında değerlendirmelerini rica etti.

Araştırmacılar, raporlarına "sonuçlarımız hayli ürkütücüydü" diye yazacaktı. "Sipariş üstüne yapılan işler, diğer işlere göre teknik kalite olarak farklılık arz etmemekle birlikte yaratıcılık notu açısından ciddi oranda daha düşük puanlar aldı. Dahası, ressamlar sipariş üstüne iş yaptıklarında, kendi isteklerine göre yaptıkları işlere kıyasla çok daha fazla baskı hissettiklerini bildirdiler." Ressamlardan biri Sawyer Etkisi'nin kendi üzerindeki sonuçlarını şöyle anlatıyordu:

> Her zaman değil ama çok zaman, bir başkası için iş yaptığınızda o, keyif olmaktan çıkıp 'iş'e dönüşüyor. Kendim için çalıştığımda yaratmanın duru hazzını yaşıyorum. Sabaha kadar iş yaptığım halde bunun farkına dahi varmıyorum. Sipariş işlerde kendinizi kontrol etmeli ve müşterinin istediği şeyi yapmak konusunda dikkatli olmalısınız.[26]

Uzun bir süre zarfında ressamlarla yapılan bir başka araştırma, harici ödül kaygılarının nihai başarıyı engellediği sonucunu ortaya çıkardı. 1960'ların başlarında araştırmacılar, School of the Art Institute of Chicago'da birinci ve son sınıf öğrencileriyle çalışmak konusundaki yaklaşımlarına dair bir anket yaptılar. Ankette öğrencilere içsel unsurlarla mı harici unsurlarla mı motive olduklarını da sordular. Bu verileri esas alan bir başka araştırmacı aynı öğrencileri 1980'lerde bularak kariyerlerini gözlemledi. En enteresan bulgulardan biri erkeklerle ilgiliydi: "Sanat okulu yıllarında harici motivasyon ne kadar azsa, mezuniyetten yaklaşık yirmi yıl sonra

profesyonel sanattaki başarıları da o denli yüksekti." İçsel olarak motive olan, keşfetmenin hazzını ve yaratının sancılı sürecini bir ödül olarak kabul etmiş ressamlar ve heykeltıraşlar, sanatsal kariyerlerinin adeta bir parçası olan güç zamanlarda –tanınmadıkları, isimlerini duyurmadıkları dönemlerde– ayakta kalmayı başardılar. Fakat üçüncü güdünün Alice Harikalar Diyarında kıvamındaki dünyasında bu durum bir başka çelişkiye neden oldu. Araştırma raporunda şöyle deniyordu: "Resim ve heykel sanatlarını harici teşvikler için değil de sanatın kendi hazzını yaşamak için yapanlar, toplumda daha fazla takdir gören eserlere imza attılar. Böylece harici ödüller almak için en az motive olanlar, o ödülleri alan kişiler oldular."[27]

Tabii ki bu sonuç her alanda geçerli değil. Amabile ve diğerleri harici ödüllerin, mantıklı sonuca ulaşmak için belli bir formülü uygulamanın gerektiği algoritmik işlerde etkili olduğunu buldu. Ama sağ beynin işin içine girdiği durumlarda –sorunları çözmeye yönelik esnek bir tutum benimsenmesini, yaratıcı olmayı veya kavramsal bir anlayış uygulamayı gerektiren sorunlarda– şartlı ödüller tehlikeli olabilir. Ödül vaat edilen kişiler, geniş görüş açısını kaybedebilir, orijinal çözümler üretme becerilerini kullanamayabilir. Bu da toplumsal bilimler alanındaki en sağlam bulgulardan biri olup Amabile ve diğer bilim adamlarının yıllar süren araştırmaları sonrasında sağlamlığı defalarca da kanıtlanmıştır.[28] Sanatçılar, bilim adamları, mucitler, öğrenciler ve geri kalan tüm herkes için içsel motivasyon –bir şeyi ilginç, zorlayıcı, cazip olduğu için yapma güdüsü– yüksek düzey yaratıcılık için elzemdir. Birçok şirketin başvurduğu şartlı motivasyon unsurları ise yaratıcılığı körüklemekten ziyade boğar. Ekonomiler, sağ beynin işleyişine ihtiyaç duyan kavramsal işlere yöneldikçe –kendi mum problemleriyle uğraşan insanların sayısı günbegün arttıkça– bilimin bildiği ile iş dünyasının uyguladığı arasındaki bu büyük uçurum giderek daha korkutucu bir hal almaktadır.

İyi Davranışlar

Filozoflar ve tıp profesörleri, kan bağışlayıcılara ücret ödenmesi gerekip gerekmediğini uzun bir süredir tartışıyorlar. Bazıları, insan dokusu ve organlar gibi kanın da özel olduğuna, bir varil ham petrol veya bir kutu rulman gibi alınıp satılmaması gerektiğine inanır. Başka bir grup ise bu hassasiyetimizi bir kenara bırakmamız gerektiğini, bu madde için para

ödenmesi durumunda stokların da makul seviyelerde tutulabileceğini savunur.

Ama 1970 yılında, İngiltere'deki kan bağışı olgusunu araştıran İngiliz sosyolog Richard Titmuss daha cüretkar bir tartışma başlattı. Kan için para ödemek sadece ahlakdışı değildi ona göre. Aynı zamanda yetersizdi de. İngiltere, vatandaşlarına bağış karşılığında para ödemeye karar verirse bu karar, ülkenin kan stoklarını azaltırdı. Eksantrik bir fikir gibiydi, çok haklısınız. Ekonomistler bu fikre gülüp geçtiler. Ve Titmuss bu fikri hiçbir zaman test etmedi. Felsefi bir tahmin olarak kaldı.[29]

Ancak, çeyrek yüzyıl sonra iki İsveçli iktisatçı, Titmuss'un haklı olup olmadığını test etmek istedi. İlginç bir saha deneyinde Gothenburg'daki bölgesel kan bankasına gittiler ve kan bağışlamakla ilgilenen yüz elli üç kadın buldular. Sonra –motivasyon araştırmacılarının adeti olduğu üzere– kadınları üç gruba ayırdılar.[30] Uzmanlar, ilk gruptaki kadınlara kan bağışının isteğe bağlı olduğunu söylediler. Bu kadınlar gönüllü olarak kan verecek ama karşılığında bir ücret almayacaklardı. İkinci gruba farklı bir öneri yapıldı. Bu gruptakiler kan verirlerse her birine elli İsveç kronu (yedi dolar) ödenecekti. Üçüncü gruba benzer bir öneri yapıldı. Elli kron verilecek ve bu parayı kanser hastası çocuklara destek amaçlı bir derneğe hemen bağışlama imkanı sunulacaktı.

İlk gruptaki kadınların yüzde elli ikisi kanlarını bağışlamaya karar verdi. Görünen o ki, hiçbir ücret istemeden vatandaşları için iyi bir şeyler yapmaya hazır, özverili insanlardı.

İkinci gruba gelince, Motivasyon 2.0'ın ilkelerine göre bu gruptakilerin biraz daha motive olmaları beklenirdi. Kan bağışı yapmakla ilgileniyorlardı. Bunu yaparken bir miktar para kazanacak olmaları, bu içsel motivasyonlarını kuvvetlendirmeliydi. Ama bu sayfaya kadar okuduklarınıza bakarak sizin de tahmin edebileceğiniz gibi böyle olmadı. Bu gruptaki kadınların sadece yüzde otuzu kan bağışlamaya karar verdi. İnsanlara para teklif etmek, kan bağışçılarının sayısının artırmak yerine neredeyse yarı yarıya azaltmıştı.

Öte yandan, kan bağışından kazanacakları parayı doğrudan bir hayır derneğine verme seçeneği sunulan üçüncü gruptaki kadınlar, ilk gruptaki kadınlar gibi tepki verdiler. Bunların yüzde elli üçü kan bağışçısı oldular.

(Yüz on dokuz erkekle yapılan deneyin sonuçları ise hayli farklıydı. Paranın kan bağışı kararını vermede olumlu ya da olumsuz, istatistiksel anlamda ciddi bir etkisi olmadı.)

Titmuss'un tahmini doğru sayılabilirdi. Maddi bir teşvik eklenmesi, istenen davranışın daha fazla sayıda görülmesini sağlamamıştı. Tam tersi bir sonuç yaratmıştı. Sebep: Maddi teşvik, fedakarca bir davranışı lekelemiş, iyi bir şeyler yapmaya yönelik içsel isteği baskılamıştı.[31] Kan bağışı bir iyilikti. Amerikan Kızıl Haç örgütünün broşürlerinde de belirtildiği gibi, kan bağışlamak "paranın satın alamayacağı bir duygu" veriyordu insana. Doğal felaketler ve diğer afetler sırasında kan bağışlarının hiç sektirmeden artmasının nedeni de buydu.[32] Ama devlet eğer komşularına yardım etsinler diye insanlara para verirse, bağışlar azalma kaydedebilirdi.

İsveç örneğinde de görüldüğü gibi insanlara ödül vermek kendi başına yıkıcı bir etkiye sahip değildi. Elli kronluk ücreti cebe atmak yerine derneğe bağışlama seçeneği sunulduğunda maddi ödülün yol açabileceği olumsuz etki tam tersine dönmüştü. Bu, çok önemli bir konudur. Bütün ödüller her zaman kötü değildir. Mesela İtalyan devleti, kan bağışçılarına çalıştıkları işlerden izinli sayılma hakkı verdiğinde bağışların arttığı görüldü.[33] Çıkarılan yasa, vatandaşların özverili davranışlarının önündeki bir engeli kaldırmıştı. Bazıları harici teşviklerin fenalığına sizi inandırmaya çalışsa da deneysel olarak bunun böyle olmadığı görülmüştür. Doğru olan, ödülleri doğası gereği ilginç, yaratıcılık isteyen veya soylu bir yönü olan işlerle birleştirdiğinizde –motivasyon biliminin sıra dışı özelliklerini kavramadan hareket ettiğinizde– ateşle oynuyor olabilirsiniz. Böyle durumlarda şartlı ödüller genellikle yarardan çok zarar getirir. Gerçek motivasyon unsurlarını –özerklik, amaç, beceri– göz ardı etmek, başarabileceklerimizin önüne engel koymaktan başka bir işe yaramaz.

İSTEMEDİĞİMİZ ŞEYİN DAHA FAZLASI

Üçüncü güdünün baş aşağı duran dünyasında ödüller genellikle amaçlanın tersi sonuçlar yaratır. Ama olay bununla da kalmaz. Yanlış şekilde kullanıldığında harici motivasyon unsurları istenmeyen bir başka sonuca daha yol açabilir ve istemediğimiz şeyi, miktarını da artırarak önümüze koyabilirler. Bu noktada da iş dünyası henüz bilimin bildiğine yetişememiş durumdadır. Bilim, ödül ve ceza sisteminin kötü davranışları artıracağını,

bağımlılık yaratacağını ve uzun erimli düşünmeyi rafa kaldırıp kısa erimli düşünmeyi öne çıkaracağını söylemektedir.

Gayri Ahlaki Davranışlar

Bir hedef sahibi olmaktan daha değerli ne olabilir? Çocukluğumuzdan itibaren öğretmenlerimiz, ebeveynlerimiz, antrenörlerimiz bize hep bir hedef koymamızı ve onları başarmak için çok çalışmamızı öğütlerler. Bunu öğütlerken de iyi bir gerekçeleri vardır. Hedefler işe yarar çünkü. Akademik literatür göstermiştir ki hedef koymak, dikkatimizi belli bir noktaya odaklayarak daha çok ve daha uzun süre çalışmamızı, daha fazla şey başarmamızı sağlar.

Derken yakın bir tarihte Harvard Business School'dan, North- western Üniversitesi'nin Kellogg İşletme Fakültesi'nden, Arizona Üniversitesi'nin Eller İş İdaresi Koleji'nden ve Pennsylvania Üniversitesi bünyesindeki Wharton School'dan bir grup akademisyen bir araya gelerek bu geniş tanımın doğruluğunu araştırdılar. Raporlarında şöyle yazacaklardı: "Performansı artırmak için basit bir teşvik vermek yerine bir hedef belirlenmeli, hedef bir uyarı ile sunulmalı ve yakından takip edilmelidir."[34] İnsanların kendileri için belirledikleri ve beceri artırmaya yönelik olan hedefler, sağlıklı hedeflerdir. Ama başkalarının koydukları hedefler –satış hedefleri, üç aylık ciro hedefleri, standartlaştırılmış test puanları, vs. – kimi zaman tehlikeli yan etkiler yaratabilir.

Bütün harici motivasyon unsurları gibi hedefler de odağımızı daraltır. Etkin olmalarının nedenlerinden biri de budur. Zihinsel konsantrasyon sağlar. Ama daha önce de gördüğümüz gibi daralan bir odağın da maliyeti vardır. Komplike veya kavramsal işler için ödül teklif etmek, yenilikçi bir çözüm yaratmak için gerekli geniş açılı düşünmeyi sekteye uğratabilir. Keza, harici bir hedef söz konusuysa, özellikle de kısa erimli, başarılması durumunda sonuçta büyük bir kazanım sağlayacak bir hedef, bir ödülün varlığı, davranışlarımızın boyutlarını geniş açıdan görmemize engel olabilir. İşletme fakültesi profesörlerinin oluşturduğu grubun raporunda da yazdığı gibi "Somut deliller göstermiştir ki, yapıcı bir çabayı motive etmeye ek olarak bir hedef belirlemek, gayri ahlaki davranışları tetikleyebilir."

Araştırmacılar, örneklerin çok sayıda olduğunu belirtiyor. Sears şirketi, otomobil tamir ekibine bir satış kotası veriyor. Çalışanlar da buna karşılık

müşterilerden fazla para tahsil ediyor veya gereksiz tamiratlar çıkarıyor. Enron, büyük ciro hedefleri koyuyor. Bunları yerine getirmek için verilen çılgınca çaba, şirketin sonunu hazırlıyor. Ford, belli bir araba modelini, belli bir ağırlıkta, belli bir tarihte, belli bir fiyatla sunmaya o kadar yoğunlaşıyor ki cana kast niteliği taşıyan Ford Pinto'yu üretiyor.

Harici teşvikleri tek yol olarak lanse etmenin sorunu bazı insanların o yolun sonuna ulaşmak için hatalı yol olsa bile kestirmeden gitmeyi tercih etmeleridir.

Gerçekten de modern dünyada adeta bir salgın haline gelen skandalların ve yolsuzlukların büyük kısmına baktığınızda bir kestirme yol görürsünüz. Yöneticiler üç aylık gelirlerle oynayarak performans bonusu almaya çalışırlar. Okul danışmanları öğrencilerin not çizelgelerini değiştirerek son sınıftakilerin üniversiteye girmelerini sağlamaya uğraşır.[35] Atletler kendilerine stereoid şırınga ederek daha iyi dereceler elde etmeye ve oldukça cazip performans primleri kapmaya çabalar.

İçsel motivasyonun tetiklediği davranışla bunları bir karşılaştırın. Yapılan iş, ödülün bizzat kendisi olduğunda –bilgilerini artırmak, müşterileri memnun etmek, elinden gelenin en iyisini yapmak– kestirme yol yoktur. Hedefe giden tek yol, doğru yoldur. Bir anlamda gayri ahlaki hareket etmek olanaksızdır çünkü geride bıraktığınız kişi bir rakibiniz değil kendinizdir.

Bütün hedefler tabii ki eşit yaratılmamıştır. Altını önemle çizmek isterim ki hedefler ve harici ödüller, doğası gereği yozlaştırıcı şeyler değildir. Ancak hedefler, Motivasyon 2.0'ın inandığından daha zehirlidir. Esasen işletme fakültesi hocaları bize şu uyarıda bulunuyorlar: Odağı daraltmaları, gayri ahlaki davranışlara yol açmaları, gereksiz riskler üstlenmeye sebep olmaları, işbirliğini zayıflatmaları ve içsel motivasyonu azaltmaları nedeniyle şirketlere sistematik sorunlar yaşatabilirler.

Ödül olarak hedef koymak bazen olumsuz davranışları tetikleyebildiğine göre ceza uygulamak da bunları engelleyebilir diyebilir miyiz? Acele etmeyin. İsrailli iki iktisatçının gündüz bakımevlerinde keşfettiği gibi üçüncü güdümüz daha az mekanik ve daha fazla şaşırtıcıdır.

2000 yılında Uri Gneezy ve Aldo Rustichini, İsrail'in Hayfa şehrindeki kreşlerde bir grup çocuğu yirmi hafta boyunca gözlemledi.[36] Kreşler sabah

yedi buçukta açılıyor, akşam on altıda kapanıyordu. Anne-babalar çocuklarını o saate kadar almak durumundaydı. Almazlarsa bir öğretmen mecburen mesaiye kalıyordu.

Deneyin ilk dört haftasında araştırmacılar her hafta kaç anne-babanın geç geldiğini kaydetti. Sonra, beşinci haftadan önce kreş yöneticilerinin izniyle aşağıdaki duyuruyu yayımladı:

DUYURU:

GEÇ GELİŞ CEZASI

> Bildiğiniz gibi kreş resmi olarak her gün saat on altıda kapanmaktadır. Bazı anne-babaların geç gelmeleri nedeniyle (İsrail'deki kreşlerden sorumlu devlet makamlarının da onayını alarak) çocuklarını almaya geç gelen ailelere ceza uygulamaya karar vermiş bulunuyoruz.
>
> Gelecek Pazar gününden itibaren saat on altıyı on geçeden sonra alınan her çocuk için aileler on İsrail şekeli ceza ödemek zorunda olacaktır.[*1] Bu cezalar aylık olarak hesaplanacak ve aylık ücretle birlikte kreşimize ödenecektir.
>
> Saygılarımızla,
>
> Kreş müdürü

Gneezy ve Rustichini'ye göre cezanın amacı netti. "Bir davranışa karşı cezai yaptırımlar uygulanırsa o davranışa daha az sayıda rastlanılacaktır." Bir başka ifadeyle anne-babalara ceza verildiğinde geç kalmayı bırakacaklardı.

Ama hiç öyle olmadı. İktisatçılar, raporlarında şöyle anlatacaklardı olanları: "Cezanın uygulanmaya başlamasından sonra geç gelen ebeveynlerin sayısında istikrarlı bir artış gözlemledik. Bu artış, ilk baştakinin neredeyse iki katına ulaşıncaya kadar sürekli devam ederek orada istikrara kavuştu."[37] Harry Harlow'un başını kaşıyarak sarf ettiği cümlelerinkine benzer bir dille mevcut literatürün böyle bir sonuç elde edilmesini önermediğini belirtip, "cezalandırılan bir davranışın artması ihtimalinin akıllara bile gelmediğini" kaydettiler.

Motivasyon 2.0'ın bir başka hatalı tarafı daha böylece ortaya çıkmış oluyor. Çoğu anne-babanın zamanında kreşe gelmelerinin nedeni, çocuklarıyla ilgilenen öğretmenlerle aralarında iyi bir ilişki olmasını istemeleriydi. Onlar öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarsa, öğretmenler de çocuklarına iyi davranırdı. Ebeveynlerin dakik olmak konusunda içsel bir istekleri vardı. Ama bir ceza tehdidi ortaya çıkınca –kan bağışı deneyinde bağışçılara ücret ödenmesi gibi– üçüncü güdü bir kenara bırakıldı. Ceza, ebeveynlerin düşünme şeklini değiştirdi. "Çocuklarımın öğretmenlerine karşı iyi davranmalıyım" düşüncesi yerini tamamen maddi bir işlemi ifade

eden "Ekstra zaman satın alabilirim" düşüncesine bıraktı. Her iki düşüncenin bir arada yaşaması mümkün değildi. Ceza, iyi davranışı teşvik etmediği gibi tam tersine azaltıcı bir etki yaptı.

Bağımlılık

Bazı bilim adamları, şartlı motivasyon unsurlarının ve diğer harici ödüllerin reçeteyle satılan ve potansiyel yan etkileri olan ilaçlara benzediğini düşünür. Bir başka grup bilim adamı ise bunları derin ve tehlikeli bir bağımlılığa yol açan uyuşturucularla eş tutar. Bu gruptaki akademisyenlere göre nakit para ödülleri ve ışıltılı mükafatlar başta büyük bir memnuniyet duygusu yaratır. Ama daha sonra bu duygu söner ve onu canlı tutmak için ödül verilen kişi daha sık aralıklarla daha büyük başka ödüllere gereksinir.

Rus ekonomist Anton Suvorov, bu etkiyi göstermek için sıra dışı bir ekonometrik model geliştirdi. Model, "müvekkil vekil teorisi" olarak adlandırılan kavramı esas alıyor. "Müvekkil", motivasyon eden –işveren, öğretmen, anne-baba- olsun, "vekil"i de motive edilen -işçi, öğrenci, çocuk- olarak kabul edelim. Müvekkil, vekile kendi istediğini yaptırmaya çalışırken vekil de kendi çıkarlarıyla müvekkilin sunduklarını dengeleme gayreti içerisindedir. Müvekkil ile vekil arasında yaşanabilecek çeşitli senaryoları test eden bir dizi komplike denklem kullanan Suvarov, çocuklarına çöpü attırmaya çalışan her anne-babaya anlamlı gelecek bazı sonuçlara ulaştı.

Müvekkil, bir ödül teklif ederek vekile o işin hoş bir iş olmadığının işaretini verir. (İş, hoş bir iş olsaydı müvekkilin bir teşvike de ihtiyacı olmayacaktı.) Fakat o ilk işaret ve ona eşlik eden ödül olgusu müvekkili, çıkması zor bir yola sokar. Çok küçük bir ödül teklif ettiğinde vekil bunu geri çevirir. İlk seferde vekili harekete geçmeye teşvik edecek kadar cazip bir ödül teklif ettiğinde ise müvekkil ikinci seferde de tekrar ödül vermeye mahkum hale gelir. Bundan geri dönüş yoktur artık. Oğlunuza çöpü dışarı çıkarması için para verirseniz onun bir daha bu işi asla para almadan yapmamasını garantilersiniz. Daha da fenası, ilk verdiğiniz para, cazibesini yitirdiğinde istediğinizi yaptırmak için ücreti artırmak zorunda kalırsınız.

Suvarov'un da kaydettiği gibi "Ödüller, bir kere verildi mi bağımlılık yapar. Şartlı bir ödül, vekilin benzer bir iş ortaya konulduğunda ödül

beklentisine girmesine ve müvekkilin bundan sonra sürekli olarak iş yaptırmak için ödüllerden yararlanmak zorunda kalmasına yol açar". Mevcut ödülün yetersiz kalmaya başlaması için fazla bir zaman geçmesi gerekmez. Kısa sürede bir ödül olmaktan çıkarak sıradan bir duruma dönüşür. Bu da müvekkili, aynı sonuca ulaşmak için daha büyük ödüller teklif etmeye mecbur bırakır.[38]

Bu bağımlılık örüntüsü basit bir teori değildir. Eski Alkol Bağımlılığı ve Tedavisi Ulusal Enstitüsü nöroloji uzmanlarından Brian Knutson, fonksiyonel manyetik rezonans görüntüleme (fMRI) olarak bilinen bir beyin tarama tekniği ile yaptığı deneyde bu verileri doğrulayan sonuçlara ulaştı. Knutson, sağlıklı gönüllüleri dev bir tarayıcının altına yatırıp beyinlerinin para kazanmak ve kaybetmekle ilgili bir oyuna nasıl tepki verdiğini izledi. Denekler, nakit para kazanma şanslarının olduğunu öğrendiklerinde beyinlerinin nucleus accumbens adı verilen bölümlerinde bir hareketlenme gözlendi. Denekler, bir ödül kazanma beklentisi içine girdiklerinde dopamin adlı beyin kimyasalı beynin bu bölgesine akıyordu. Kaybetme ihtimalinde bu durum yaşanmıyordu. Bugün Stanford Üniversitesi'nde çalışmakta olan Knutson, insanların ödül beklentisine girdiği başka deneylerde de benzer sonuçlar elde etti. Bu tepkiyi bizim için ilginç kılan, aynı fizyolojik sürecin bağımlılık olgusunda da yaşanması, dopamin maddesinin beynin o bölgesine dolmasıdır. Bağımlılık yaratan uyuşturucu ve uyarıcıların büyük kısmının mekanizması, nucleus accumbens bölgesine yoğun miktarda dopamin göndermek suretiyle işler. Bir keyif duygusu hissedilir, sonra bu duygu kaybolur ve bir doz daha talep eder. Başka bir deyişle, insanların beyinlerinin nasıl tepki verdiğini izlersek, onlara maddi ödüller vaat etmekle ve kokain, nikotin veya amfetamin vermek arasında rahatsız edici bir benzerlik olduğunu görürüz.[39] Sigarayı bırakmaları için insanlara para vermek kısa erimde bu nedenle işe yarıyor olabilir. Tehlikeli olan bağımlılığı alır, onun yerine daha tehlikesiz bir başka bağımlılık koyar bu yöntem.

Ödüllerin bağımlılık yaratan nitelikleri, karar verme sürecini de bozar bazen. Knutson, nucleus accumbens'teki hareketlenmenin "riskli tercihlerin ve hataların habercisi" olabileceğini ortaya koydu. İnsanların aklına ödül fikrini soktunuz mu, Motivasyon 2.0'ın beklediğinin tersine daha iyi kararlar vermek yerine daha kötü karar verirler. Knutson'ın da yazdığı gibi "Kumarhanelerde konukları ödül niteliği taşıyan şeyler (ucuz yiyecek,

bedava içki, sürpriz hediyeler, potansiyel jackpot ödülleri, vs.) sunmalarının da nedeni de bu olabilir. Ödül beklentisi beyindeki nucleus accumbens bölgesini hareketlendirir. Bu da insanlarda riskten kaçınmaya dayalı davranışlardan riske atılmaya meyilli davranışlara doğru bir kayma yaratır." [40]

Sözün özü, sopanın ucunda asılı duran o havuç her durumda kötü olmasa da bazı durumlarda bir çekimlik kokainin etkisine benzer bir etki yaratıp insanlarda kumar masası veya rulet çarkı başındaki davranışlara benzer davranışları tetikler. Ekip arkadaşlarımızı ve meslektaşlarımızı motive etmeye çalışırken karşılaşmayı beklediğimiz bir sonuç değildir bu tabii ki.

Kısa Erimli Düşünme

Mum problemini hatırlayalım. Ödül vaat edilen denekler, ödüle o kadar yoğunlaşmışlardı ki önlerinde duran yenilikçi çözümü görmekte diğer deneklerden daha başarısız olmuşlardı. Daha önce de aktardığımız gibi ödüller, düşüncelerimizin genişliğini azaltabilir. Ama harici motivasyon unsurları, özellikle de somut, şartlı ödüller düşüncelerimizin derinliğini de azaltabilirler. Hemen önümüzde duranı görmemize yol açar, uzakları görmemize engel olurlar.

Konsantre olmak çok zaman anlamlıdır. Ofisiniz yanıyorsa bölgeleme esaslarını baştan yazmak yerine en kısa yoldan çıkışı bulmak istersiniz. Ama daha az dramatik olan durumlarda, hemen alınabilecek bir ödüle odaklanmak, zaman içinde performansı azaltabilir. Gerçekten de buraya kadar gördüğümüz örneklerin –gayri ahlaki tutumlar ve bağımlılıklar– ortak noktası tamamen kısa erimli olmalarıdır. Bağımlılar, nihai zararı hiç hesap etmeden en hızlı şekilde hareket etmeyi isterler. Hilebazlar, nihai sonuçlara aldırmaksızın hemen kazanmak isterler.

Davranışlar kestirme yollara yönelmeye ya da bağımlılıklara yol açmasa bile ödüllerin kısa erimli cazibesi uzun erimde zararlı olabilir. Halka açık anonim şirketleri düşünün. Bu tür şirketler uzun yıllardır varlıklarını sürdürüyorlar ve daha da uzun ömürlü olmayı umuyorlar. Gelgelelim yöneticileri ve müdürleri her gün, kısa erimli bir hedefe, önlerindeki üç aylık kurumsal performansa odaklanıyorlar. Bu şirketlerde çeyrek yıllık kâr bir takıntı halindedir. Yöneticiler, kârlılıklarının beklentilere uygun olmasını sağlamak için büyük kaynak ayırırlar. O da yetmez, hisse senedi

analistlerine zamanlarının ve beyinsel faaliyetlerinin önemli bir kısmını ayırırlar. Böylece piyasalara nasıl bir beklenti içinde olması gerektiğini anlatarak ona göre olumlu bir tepki vermesini sağlamaya çalışırlar. Kurumsal performansın çok dar, çok kısa erimli bir bölümüne böylesine odaklanmak anlaşılabilir bir durumdur. Hisse senedi piyasaları bu rakamlardaki minicik oynamaları ödüllendirir veya cezalandırır. Bu da yöneticilerin aldıkları primleri doğrudan etkiler.

Ancak şirketler bir sonraki çeyrekte olabileceklere dair algılarını kapalı tutarlarsa ağır bir bedel öderler. Yapılan araştırmalara göre, zamanlarının büyük kısmını üç aylık bilançolarla ilgili bilgilendirmeler yapmaya ayıran şirketler, bunu daha az yapan şirketlere kıyasla uzun erimli büyümede daha başarısız oluyorlar. (Sebeplerden biri: Gelirlere kafayı takan şirketler Ar-Ge konularına daha az yatırım yapıyorlar.)[41] Kısa erimli hedeflerini gerçekleştiriyorlar ama iki-üç yıl sonraki durumlarını riske atıyorlar. Çığırından çıkmış hedefler konusunda bizi uyaran akademisyenlerin de kaydettiği gibi "Hedef koymak, çalışanların kısa erimli kazanımlarına dar bir görüşlülükle odaklanmalarına ve şirketin karşı karşıya bulunduğu uzun erimli yıkıcı etkileri gözden kaçırmalarına yol açabilir."[42]

Bunun en iyi yansımasını 2008 ve 2009'da dünyayı sarsan ekonomik krizde görebiliriz. Sistemdeki bütün oyuncular sadece kısa erimli ödüllere odaklanmışlardı. Müşteri ev, emlak komisyoncusu komisyon, borsacı satmak için yeni ipotek, yeni seçim dönemine girmiş olan siyasetçi daha canlı bir ekonomi istiyor ve bunların kendileri ve başkaları üzerindeki uzun erimli etkilerini görmezden geliyordu. Müzik susunca sistem neredeyse topyekun çökecekti. Ekonomik balonların doğası böyledir. Mantıkdışı bir bolluk ve hareketlilik durumu aslında harici olarak motive edilmiş bir ileriyi görememe durumudur.

Tezat olarak, daha sonraki bölümlerde ele alacağımız gerçek motivasyon unsurları ise doğaları gereği kısa erimliliğe karşıdır. Mesela ustalığı ele alalım. Bu hedefin kendisi, yapısı gereği uzun erimlidir. Çünkü bir konuda tam usta olmak, her şeyi bilmek bir bakıma asla ulaşılamayacak bir hedeftir. Mesela tenisçi Roger Federer bile bu sporda asla tam anlamıyla "usta" olamayacaktır. Öte yandan, birinin ustalaşmasını sağlamak için ona şartlı ödül teklif etmek genellikle geri teper. Okula giden çocuklara problem çözmeleri için para verildiğinde, daha basit problemleri çözüp daha az

öğrenmelerinin nedeni de budur.[43] Kısa erimli ödüller, uzun erimli öğrenmenin önüne set çeker.

Harici ödüllerin en yaygın olduğu ortamlarda birçok kişi ödülü almasını sağlayacak şekilde çalışıp daha fazlasını yapmaya kalkmaz. Bir öğrenci, üç kitap okuması durumunda ödül alacaksa tutup dördüncü kitabı okumaz. Hele hele yaşam boyu kitap kazanma alışkanlığını hiç kazanmaz. Tıpkı üç aylık kâr hedeflerini tutturan şirket yöneticilerinin gelirleri bir kuruş daha artırmamaları, şirketlerinin uzun dönemdeki yararını düşünmemeleri gibi. Çeşitli araştırmaların sonuçlarına göre insanlara spor yapmaları, sigarayı bırakmaları veya belli ilaçları almaları için para vermek başta muhteşem sonuçlar yaratırken ödül ortadan kalktığında edinilen sağlıklı davranışlar yok oluyor. Gelgelelim, şartlı ödüller işin içine sokulmadığında veya teşvikler ustalıkla kullanıldığında performans yükseliyor, anlayış kabiliyeti derinleşiyor. Başarı ve dar görüşlülük uyumlu değildir. Anlamlı başarılar, kişinin gözlerini yerden yukarı çevirip ufka bakmasına bağlıdır.

ÖDÜL VE CEZA SİSTEMİ: Yedi Ölümcül Hata

1. İçsel motivasyonu öldürebilir.
2. Performansı düşürebilir.
3. Yaratıcılığı yok edebilir.
4. İyi davranışları törpüleyebilir.
5. Aldatmayı, kısa yoldan gitmeyi, gayri ahlaki davranışlara yönelmeyi teşvik edebilir.
6. Bağımlılık yaratabilir.
7. Kısa erimli düşünmeye yöneltebilir.

İKİNCİ BÖLÜM (A)

...Ve İşe Yaradığı Özel Durumlar

Ceza ve ödül sistemi külliyen kötü değildir. Kötü olsaydı Motivasyon 2.0 işletim sistemi asla böylesine gelişemez ve bu derece başarılı olamazdı. Ödül ve ceza kavramlarına odaklanmış bir işletim sistemi yararlı ömrünü doldurmuş ve çok ciddi bir yükseltme ister duruma gelmiş olsa bile, o işletim sisteminin bütününü hurdaya çıkarmamız gerekmez. Böyle bir şey yapmak, bilime aykırı hareket etmek olur. İnsan motivasyonunu araştıran bilim adamları, geleneksel yaklaşımdaki birçok hatalı yanı bulmakla kalmadılar, aynı zamanda ödül ve ceza sisteminin, kendisinden beklenenleri gayet makul düzeyde karşıladığı dar kapsamlı durumları da saptadılar.

Başlangıç noktası elbette temel ödülleri yani maaşlar, ikramiyeler, vs.yi adil ve yeterli oranda vermekten geçiyor. Temel ödüllerde hakkaniyet olmadığında her türlü motivasyon çabası zorlanacak ve çok zaman başarısız olacaktır.

Ancak bir kere bunu oturttunuz mu harici motivasyon unsurlarına dayanarak başarılı olabileceğiniz bazı koşullar da söz konusudur. Bu koşulların neler olduğunu anlamak için mum problemine geri dönelim. Yaptığı araştırmada Sam Glucksberg, nakit para ödülü vaat edilen deneklerin, ödül vaat edilmeyen deneklere göre problemi çözmek için daha uzun zaman harcadığını belirledi. Hatırlayacağınız gibi bunun nedeni, ödül düşüncesinin deneklerin odaklarını daraltıp yenilikçi, bir çırpıda görülmeyen bir çözüme ulaşma yeteneklerini sınırlamasıydı.

Aynı deneyi Glucksberg, farklı deneklerle ve biraz farklı bir şekilde bir kere daha yaptı. Bu seferde de deneklerin yarısına sadece veri toplamak amacıyla performanslarını ölçeceğini söylerken diğer yarısına da en hızlı bitirenlerin nakit parayla ödüllendirileceğini belirtti. Ama deneydeki unsurları biraz değiştirdi. Deneklere bir kutu dolusu raptiye vermek yerine raptiyeleri resimdeki gibi masaya boşalttı.



Farklı hazırlanan mum problemi deneyi

Bilin bakalım ne oldu? Bu sefer ödül almak isteyen denekler, problemi öteki deneklerden daha hızlı çözdü. Sebep? Raptiyeleri ayırıp boş kutuyu gösteren Glucksberg, temel olarak çözümü de göstermiş oldu. Zorlu bir sağ beyin işini rutin bir sol beyin işine dönüştürdü. Deneklerin takip edecekleri yol çok açıktı. Bitiş çizgisinde onları bekleyen havuç, daha hızlı davranmalarını sağlamıştı.

Glucksberg'in deneyi, harici motivasyon unsurlarını düşündüğünüzde sormanız gereken ilk soruyu veriyor bize: Yapılan iş rutin bir iş mi? Yani o işi yapmak, belli bir amaca hizmet eden, daha evvelden belirlenmiş bir dizi kuralı uygulamayı gerektiriyor mu?

İlginçlik arz etmeyen, fazla bir yaratıcı düşünme istemeyen rutin görevler için ödüller, zararlı yan etkiler yaratmadan küçük bir miktar motivasyon sağlayabilirler. Bazı durumlarda bu sadece sağduyu olarak çıkar karşımıza. Edward Deci, Richard Ryan ve Richard Koestner'in de kaydettiği gibi "Ödüller insanların sıkıcı işlerle ilgili içsel motivasyonlarını azaltmaz çünkü azaltılacak bir içsel motivasyon ya çok azdır ya hiç yoktur"[44] Keza, Dan Ariely ile meslektaşlarının Hindistan'da bir grup MIT öğrencisi ile yaptıkları performans araştırmasında görüldü ki yapılacak iş "ilkel düzeyde bilişsel beceri" gerektirdiğinde teklif edilen daha büyük çaplı bir ödül, "daha düşük performans" alınmasına yol açıyor. Ama "yapılacak iş sadece mekanik becerileri gerektiriyorsa o takdirde ödüller, istendiği şekilde işe yarıyor, verilen ödül ne kadar büyükse alınan performans da o kadar çok oluyor".[45]

Bu nokta çok önemli. Her ne kadar gelişmiş ekonomiler artık o algoritmik, kural bazlı fonksiyonlara daha az başvuruyorlarsa da her gün, özellikle de işyerinde yaptığımız bazı şeyler hâlâ hiç de ilginç değil. Doldurmamız gereken TPS raporları, cevaplanması gereken e-postalar, ruhumuzu ateşlemekten uzak her türlü sıkıcı iş bizi bekliyor. Daha da fenası bazılarımız için tüm gün yaptıkları iş bu rutin, hiç mi hiç çekiciliği olmayan rutin görevlerden ibaret. Böylesi durumlarda işi oyuna dönüştürmek suretiyle Sawyer Etkisi'nin pozitif yönünü harekete geçirmek en iyisi. İşi oyuna dönüştürmek için ise yapılan görevin çeşitliliğini artırmak, işten çok

bir oyuna benzemesini sağlamak veya ondan diğer becerilerde ustalaşmakta faydalanmak sonuç verebilir. Ama maalesef bu her zaman mümkün değildir. Bazen bu nedenle şartlı ödüller bir seçenek haline gelebiliyor.

Haydi şimdi gelin ödüllerle ve rutin işlerle ilgili bu bilgilerimizi pratiğe dökelim. Diyelim ki kâr amacı olmayan küçük bir dernekte yöneticisiniz. Tasarım ekibiniz, grubunuzun bir sonraki büyük etkinliği için acayip güzel bir afiş hazırlamış. Şimdi bu afişi, derneğinizin yirmi bin üyesine yollamak durumundasınız. Bu işi dışkaynak kullanımı yoluyla profesyonel bir gönderim şirketine havale etmek bütçenizi çok zorlayacak. O nedenle işi kendiniz yapmak üzere kolları sıvıyorsunuz. Sorun şu ki afişler matbaadan çok geç geldi ve hepsinin bu hafta sonu postaya verilmiş olması lazım.

Ekibiniz on kişilik. Haydi yardım edecek birkaç kişi daha buldunuz diyelim. Hafta sonu bu delice afiş yollama olayına bu insanların katkısını nasıl sağlarsınız? Görev, rutinin de rutini. İnsanlar afişleri rulo yapacak, postaya vermek üzere karton silindir kutulara koyacak, kutuların kapaklarını kapatacak ve üzerine bir adres etiketi yapıştırıp bir de pul konduracak. Dört adımlık, hiçbiri de ilginç olmayan bir iş.

Yönetsel seçeneklerden biri baskı yapmak. Patron sizseniz insanları Cumartesi ve Pazar günü bu sürmenaj edici işte çalışmaya zorlayabilirsiniz. Çalışmaya razı olabilirler ama morallerine ve derneğinize uzun erimli bağlılıklarına vereceğiniz zarar büyük olabilir. Bir başka seçenek de gönüllü olmalarını istemektir. Gelgelelim çoğu kişi hafta sonunu daha hoş bir şekilde geçirmeyi isteyecektir.

O halde böyle bir durumda şartlı ödül seçeneği etkili olabilir. Mesela, herkes bu projeye dahil olursa büyük bir ofis partisi düzenleyeceğinizin sözünü verebilirsiniz. Katılan herkese bir hediye çeki verebilirsiniz. Veya daha da ileri giderek çalışanlara kutulara koyup kapatıp gönderdikleri afiş adedi başına küçük bir miktar ödeme yapabilir, parça başına ödeme yönteminin verimliliği artırmasını umabilirsiniz.

Bu tarz somut ve şartlı ödüller içsel motivasyon ve yaratıcılığı çok zaman boğsa da bu durum böyle bir senaryoda daha az önem taşımaktadır. Yapılması gereken iş ne derin bir tutkuya ilham olabilir ne de derin bir düşünme süreci gerektirir. Ödül, incitmediği gibi yardım da edebilir bu

durumda. Ayrıca şu üç önemli noktayı uygulamaya koyarak başarınızı artırmanız da mümkündür:

- O işin neden yapılması gerektiğine dair bir gerekçe belirtin. Özünde bir ilginçlik taşımayan bir iş, önemli bir amaca hizmet ediyorsa daha anlamlı olabilir. Böylece o iş, daha büyük bir şevkle yapılabilir. Bu afişin neden önemli olduğunu, derneğinizin hedeflerinin başarılmasında nasıl büyük bir rol üstlendiğini açıklayın çalışanlarınıza.
- İşin sıkıcı olduğunu itiraf edin. Empati kurmaya çalıştığınızı gösterin. Böylece, şartlı ödüllerin kurumunuzun çalışma yöntemleri arasında neden nadiren yer aldığını insanlara anlatmış olursunuz.
- İnsanlara işlerini kendi bildikleri gibi yapma fırsatı tanıyın. Kontrolü bırakın, insanlara bağımsızlık tanıyın. Nasıl bir sonuca ihtiyaç duyduğunuzu izah edin ama o sonuca nasıl ulaşacaklarını net bir çerçevede anlatmayın. Afişlerin nasıl rulo yapılacağını, etiketlerin nasıl yapıştırılacağını anlatmak yerine insanlara işlerini yapma özgürlüğü verin.

Rutin işlerle ilgili yaklaşım böyle olmalıdır. Peki diğer işlerde ne yapmalı?

Bir dizi talimattan oluşan bir merdivene tırmanmaktan daha fazlasını isteyen işlerde ödüller tehlikeli olabilir. Harici motivasyon unsurlarının yedi ölümcül hatasından kaçınmanın en iyi yolu onlardan ya tamamen uzak durmak ya da bu unsurlara verdiğiniz önemi ciddi oranda azaltıp onun yerine bu kitabın ilerleyen bölümlerinde ele alacağımız özerklik, ustalık ve amaç gibi daha derin motivasyon elementlerini vurgulamaktır. Ama işyerlerinde bu yaklaşıma sıkı sıkıya yapışmak, hayatın bir gerçeği ile yüzleşmenize yol açar: Harika, yaratıcı işleri olan, sağ beyinlerini kullanarak çalışanlar bile kendilerine ücret ödenmesini ister. Bu noktada, ödülleri hayatın gerçekleriyle örtüşecek ama bir yandan da harici motivasyon unsurlarının saklı maliyetlerini azaltacak şekilde kullanmanın yollarını bize Teresa Amabile gösteriyor.

Amabile ve iki meslektaşının, bir grup ressamın sipariş üstüne ve kendi istedikleri şekilde yaptıkları resimlerin kalitelerini karşılaştırdıkları araştırmaya geri dönelim. Uzmanlardan oluşan ve araştırmacıların nasıl bir

konu üzerinde çalıştıklarından habersiz olan bir kurul, ressamların kendi istedikleri şekilde yaptıkları resimlerin daha yaratıcı olduğunu düşünüyordu. Bunun sebeplerinden biri, bazı ressamların, aldıkları ücretleri "kısıtlayıcı" bulduklarını söylemesiydi. Benimsemedikleri bir hedefe yönelik bir resmi, kontrol edemedikleri bir süreç içerisinde yapıyorlardı. Ancak aynı araştırmada Amabile bir keşif daha yaptı. Ressamlar, kendilerine ödenen ücretin "teşvik edici" olduğunu düşündüklerinde, yani "ödenen ücret, ressamın ilginç veya heyecan verici bir şey yapmasını teşvik ediyorsa"[46] yaratıcılık düzeyleri yeniden yükseliyordu. Ressamlar için aynı durum, kendilerine verilen ücretlere yararlı bilgilerin ve yeteneklerine dair geribildirimlerin eşlik ettiğini hissettiklerinde de geçerliydi.

Araştırma çok önemli bir noktayı ortaya çıkarmıştı. Rutin olmayan, daha yaratıcı işlerde çalışanlara, olumsuz etkiler yaratmadan ödül vermek, biraz alengirli bir çaba gerektirse de mümkündü.

Haydi şimdi derneğinize dokuz ay sonra geri döndüğümüzü varsayalım. Postalama işi mükemmel şekilde tamamlandı. Afiş çok beğenildi. Etkinlik çok ses getirdi. Bu sene bir başka etkinlik planlıyorsunuz. Tarihi kesinleştirdiğiniz ve mekanı da buldunuz. Şimdi insanların hayal gücüne hitap edecek, kalabalıkları etkinliğinize çekecek, etkileyici bir afişe ihtiyacınız var.

Ne yapmanız gerekir?

İşte size ne yapmamanız gerektiği: Tasarım ekibinize bir şartlı ödül teklif edin. Odalarına dalıp şöyle demeyin: "Bana dünyamı şaşırtacak veya geçen senekinden daha fazla kişiyi çekecek bir afiş yaparsanız yüzde on bonus alacaksınız." Her ne kadar bu tür bir motivasyon yaklaşımı dünyanın her yerindeki şirketlerde yaygınlıkla görülse de aslında performansı azaltan bir faktördür. Bir afiş hazırlamak, rutin bir iş değildir. Kavramsal, sıra dışı, sanatsal düşünmeyi gerektirir. Daha önce de gördüğümüz gibi şartlı ödüller, bu tür düşünmeyi baltalamanın süper bir yoludur.

Benimseyebileceğiniz en iyi yaklaşım, gerçek anlamda motive edici bir ortamı daha önceden yaratmış olmaktır. Temel nitelikteki ödüller yeterlidir. Daha açık bir ifadeyle, ekibin temel maaşı kafi ve adil olmalıdır. Özellikle de benzer kurumlarda aynı işleri yapan kişilerinki ile kıyaslandığında. Derneğiniz, çalışmak için güzel, hoş bir yer olmalıdır. Ekibinizdeki kişilere

bağımsızlıklarını tanımalısınız. Ustalaşmak anlamında geniş olanaklara sahip olmalılar. Günlük işleri, daha büyük ve anlamlı bir amaca hizmet etmeli. Bu unsurlar mevcutsa en iyi strateji, ekibinizde konuyla ilgili olarak bir anlam ve önem duygusu yaratmalı ve sonra yeteneklerin önünden çekilmelisiniz.

Ama ödülleri incelikli bir şekilde kullanarak performansı hâlâ bir miktar artırma imkanınız olabilir. Bu iş için değil ama gelecekteki işler için. Çok dikkatli olun ama. Ortaya koyduğunuz ödüller temel bir şartı karşılamaktan uzaksa o takdirde çabalarınızın geri tepme ihtimali söz konusu. İki ilave ilkeyi de takip ederseniz daha sağlam bir zeminde yol alıyor olursunuz:

Temel şart: Her türlü harici ödül beklenmedik olmalı ve kesinlikle işin bitiminden sonra verilmelidir.

Bir projenin başında, üstelik şartlı olarak bir ödül lafı telaffuz etmek, insanların soruna odaklanmak yerine ödülü almaya yoğunlaşmaları sonucunu doğurur. İş bitiminden sonra ödüllendirmek daha az risklidir.

Başka bir ifadeyle, şartlı ödüllerin hata olduğu yerde, sürpriz ödüllere yönelmelisiniz. Örnek: "Artık afişi bitirdiğinize ve çok başarılı bir iş çıkardığınıza göre haydi bakalım, sizi bu akşam yemeğe davet ediyorum."

Deci ve meslektaşlarının da açıkladığı gibi "Somut ödüller, insanların bir işi bitirmesinden sonra sürpriz bir şekilde verilirse, ödüllerin iş yaptırmak amacıyla verildiği görüşünün doğma olasılığı azalırken içsel motivasyonda düşüş yaşanmasına da engel olunabilir."[47]

Amabile de bazı araştırmalarında, "yaratıcılık düzeyi en yüksek kişilerin, kendilerine ödülleri bir bonus niteliğinde verilenler olduğunu" bulmuştu.[48] Afişin başarılı olduğunu gördüğünüzde tasarım ekibinize bir kasa bira alabilir, hatta yaratıcılıklarını zedelemeden ellerine nakit bir para bile verebilirsiniz. Ekip, bir bonus beklentisi içinde değildir ve bonus almak da belli bir gerekçeye dayandırılmak zorunda değildir. Yaptıkları parlak iş nedeniyle onlara takdirlerinizi sunuyorsunuz, hepsi bu. Yalnız şu önemli uyarıyı sakın aklınızdan çıkarmayın: Tekrarlanan sürpriz bonuslar kısa sürede şartlı takdirlere dönüşebilir ve bu da sonuç olarak yüksek performansları yerlere serebilir.

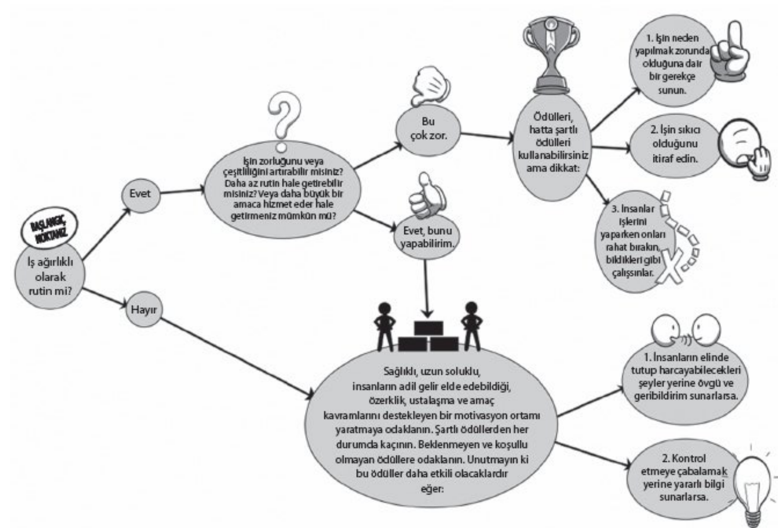
Bu noktada rutin olmayan, yaratıcı işler için vereceğiniz ödülleri beklenmedik şekilde vererek daha güvenli sulara yelken açmış olursunuz. Ama şu iki kuralı da uygularsanız o takdirde daha da başarılı olursunuz.

İlki, somut, elle tutulur olmayan ödüller vermektir. Takdir ve pozitif geribildirim, nakit paradan ve somut ödüllerden daha az yıpratıcıdır. Aslında Deci'nin orijinal deneylerinde ve diğer çalışmalara dönük analizlerinde gördüğü gibi "pozitif geribildirim, içsel motivasyon üzerinde güçlendirici bir etki yapabilir".[49] Tasarım ekibindeki elemanlar, çarpıcı bir iş yaratmışlarsa odalarına girip sadece şunu demeniz yeterli olabilir: "Tebrikler! Müthiş bir afiş yarattınız. İnsanları akın akın etkinliğimize çekecek. Çok teşekkürler." Basit ve küçük bir şeymiş gibi görünebilir ama etkisi muazzam olabilir.

İkincisi, işe yarayacak bilgi verin. Amabile, harici motivasyon unsurlarını kontrol etmenin yaratıcılığı hırpaladığını, bununla birlikte "bilgisel veya güçlendirici motivasyon unsurlarının yaratıcılığı körüklediğini" saptadı.[50] İşyerlerinde insanlar, işlerini nasıl yaptıklarına dair başkalarının düşüncelerini öğrenebilmek için yanıp tutuşuyorlar. Ama bu bilginin davranışlarını manipüle eden üstü kapalı bir çaba olmasını istemiyorlar. Dolayısıyla tasarım ekibinize gidip şöyle demeyin: "Afiş süperdi. Tam istediğim şeyi yapmışsınız." Onun yerine insanlara yaptıkları işe dair, onlara faydalı olacak bir geribildirim verin. Geribildiriminiz daha spesifik noktalara odaklanırsa ("renk kullanımında büyük ustalık"), övgüleriniz belli bir sonucu başarmak yerine çaba ve stratejiye yönelik olursa, etkisi de o denli çok olur.

Sözün kısası, yaratıcılık isteyen, sağ beyni çalıştıran, yeni şeyler öğrenmeyi gerektiren işler için şartlı ödüller teklif ederken kaygan zeminde yürüdüğünüzü unutmamalısınız. Böyle durumlarda sürpriz ödüllerden yararlanmanız daha hayırlı olacaktır. Sürpriz ödülleriniz övgü, geribildirim ve yararlı bilgiler sunuyorsa işte en iyi ödül de budur.

Ödülleri Ne Zaman Kullanmalı: Basit Bir Akış Şeması



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Tip I ve Tip X

New York'un Rochester şehri, toplumsal bir deprem için hiç olmayacak bir merkez üssüdür. Bu sakin şehri Kanada sınırına sadece yüz kilometre mesafede inşa eden şirketler sınai ekonominin devleriydi. Eastman Kodak, film üretiyordu. Western Union, telgraf dağıtıyor, Xerox ise fotokopi makineleri yapıyordu. Motivasyon 2.0'ın ilkeleri, şirketlerine kılavuzluk yapıyordu. İnsanlara uzun süreli çalışabilecekleri bir iş ve dikkatlice kalibre edilmiş ödüller veriyorsanız onlar da yöneticilerin ve hissedarların istediklerini yapar, böylece herkes refah içinde yaşardı.

Ne var ki Rochester Üniversitesi'nin kampüsünde 1970'li yıllarda bir motivasyon devrimi olgunlaşmaktaydı. Devrim 1971'de, Soma bulmacası deneylerini henüz tamamlamış olan Edward Deci'nin psikoloji bölümü ile işletme fakültesindeki bir randevusu için okula gelmesiyle tetiklendi. Devrimin ateşi 1973'te işletme fakültesinin Deci'yi ödüller hakkındaki sapkın bulguları nedeniyle kovması ve bilim adamının psikoloji bölümü tarafından tam zamanlı olarak görevlendirilmesiyle canlandı. 1975'te devrim, Deci'nin Intrinsic Motivation adlı kitabını yayımlamasıyla iyice güç kazandı. 1977'de Richard Ryan adlı bir öğrencinin lisansüstü eğitim için okula gelmesiyle de devrim kelimenin tam anlamıyla patladı.

Üniversitede felsefe okuyan Ryan, orduya katılacakken son anda reddedildi. Bir kazadan hayatta kalan tek kişinin duyduğuna benzer bir suçluluk duygusuna kapılan Ryan, bu duyguyu bir yerde dindirebilmek için travma sonrası stres bozukluğu içindeki Vietnam savaşı gazileri ile çalışıyordu. Rochester Üniversitesi'ne de daha iyi bir klinikçi nasıl olunur, onu öğrenmeye gelmişti. Bir gün, bir seminer sırasında bir profesör içsel motivasyon konusunu ortaya attı ve yumruklarını masaya vurarak böyle bir şey olmadığını savundu. Ryan bana, "Eğer itiraz böyle güçlüyse, ilginç bir konu olabilir bu diye düşündüm" demişti. Deci'nin kitabını satın aldı, çok beğendi ve yazarını bir akşam yemeğine davet etti. Bugüne kadar süren dikkat çekici bir araştırma işbirliği işte böyle başladı.

Onunla üniversitenin Meliora Salonu'nda kısa süre önce tanıştım. Deci ile aralarında hem çok zıt hem de çok benzeş yönler var. Deci, uzun boylu, zayıf biri. Açık tenli. Saçları ince ve seyrek. Merhum çocuk programları

sunucusu Fred Rogers gibi insanı rahatlatan, sakin bir ses tonuyla konuşuyor. Düz, beyaz saçlarını ortadan ayıran Ryan ise canlı ve hareketli biri. Savunduğu fikri bir savcı gibi maharetle ortaya koyuyor. Deci ise sabırla onun aklındaki düşünceye sizin ulaşmanızı bekliyor ve sonra sizinle aynı görüşte olduğunuzu belirterek zekanızı övüyor. Deci, FM radyonuzdaki klasik müzik istasyonu gibi. Ryan ise daha çok uydu TV'ye benziyor. Birbirleriyle esrarlı bir akademik jargonla konuşuyorlar ama fikirleri tam bir uyum içinde. İşbirlikleri onları kendi kuşaklarının en etkili davranış bilimcileri yapacak kadar güçlü.

Deci ve Ryan beraber, "özerklik teorisi" adını verdikleri bir teori geliştirdi.

Davranışlar konusundaki teorilerin büyük kısmı tek bir insani eğilim çevresinde dolaşır: Pozitif ve negatif baskılara karşı hassas bir şekilde tepki verir, kendi çıkarımızı titizlikle hesaplarız. Hepimizin kendi tezatları, psikoseksüel çelişkileri vardır. Özerklik teorisinin ilk sayfası ise genel insani ihtiyaçlar kavramı ile başlar. Özerklik teorisine göre üç doğal psikolojik ihtiyacımız vardır: beceri sahibi olma, özerklik ve bağlılık. Bu ihtiyaçlar karşılandığında üretken, mutlu ve motive oluruz. Karşılanmadığında üretkenliğimiz, mutluluğumuz, motivasyon düzeyimiz azalır.[51] Bir sohbetimiz sırasında Ryan bana bu durumu şöyle açıklamıştı: "İnsan doğasının en temel unsuru, çıkarını koruma becerisidir. Bazı şeyler bunu harekete geçirir. Bazı şeyler ise dondurur." Başka bir deyişle, hepimizin içinde üçüncü bir dürtü var. İnsan olmanın bir parçası bu. Ama insan olmanın bu boyutunun bizde belirmesi çevremizdeki koşulların desteğine bağlı bir durum.

Motivasyon 2.0'ın ana mekanizmaları, destekleyici olmaktan çok köstekleyici. Ryan, bu hususun kurumsal yönetim açısından çok önemli olduğuna dikkat çekiyor. İnsanlar üretmediklerinde şirketler genellikle ödüllere veya cezalara sığınıyorlar. Ryan, işin zor tarafının sorunun tam teşhisini yapmak olduğunu, insanların, ceza ve ödül sistemiyle sorunun üstesinden gelmeye çabaladığını söylüyor. Ancak bu, özerklik teorisi ödüllere sonuna kadar karşı anlamına gelmiyor. Deci, "Tabii ki işyerlerinde ve başka ortamlarda bunlara gereksinim var. Ama ne kadar az öne çıkarlarsa o kadar iyidir. İnsanlar ödülleri motivasyon yaratmakta kullandıklarında aslında en büyük motivasyon bozukluğunu yaratıyorlar"

diyor. Deci ve Ryan, çabalarımızı içsel psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılayabileceğimiz ortamlar yaratmaya odaklamamız gerektiğini düşünüyor.

Son otuz yılda gerek akademisyen yönleriyle gerek de akıl hocalıkları yönleriyle Deci ve Ryan'ın çevresinde, ABD, Kanada, İsrail, Singapur ve tüm Batı Avrupa'da araştırmalar yürüten çok sayıda özerklik teorisi uzmanından kurulu bir grup oluştu. Bu bilim adamları, şirketlerin dünyasından eğitime, tıptan spora, kişisel verimlilikten çevrenin korunmasına, insanlar arası ilişkilerden fiziksel ve ruhsal sağlığa kadar çok geniş bir alana yayılan laboratuvar ve saha deneyleriyle özerklik ve içsel motivasyon kavramlarını inceliyor. Çoğu aynı sonuca ulaşan yaklaşık bin ayrı araştırma yaptılar. İnsanlar, özerk ve bağımsız ve birbirleriyle ilişki içinde olma konusunda doğuştan gelen bir içsel güdüye sahiptir. Bu güdü özgür bırakıldığına insanlar daha başarılı olur, daha dolu dolu yaşarlar.

İnsanoğluna dair yeni bir düşünüş var artık. Özerklik teorisi de bu düşünüşün geniş bir sarmal kolunun önemli bir unsuru konumunda bulunuyor. Bu takımyıldızın bünyesinde en öne çıkan konu pozitif psikoloji hareketi. Pozitif psikoloji hareketi, psikoloji bilimini daha önceki odak noktaları olan hastalık ve fonksiyon bozukluğu olgularından çekip sağlık ve etkin fonksiyonellik olgularına götürüyor. Pennsylvania Üniversitesi'nden Martin Seligman'ın liderliğini yaptığı pozitif psikoloji hareketi çevresinde akademisyenlerden oluşan kitleler toplanıyor. Hareket, bilim adamlarının, ekonomistlerin, doktorların ve sokaktaki insanların insan davranışlarına dair düşüncelerinde köklü değişiklikler yapıyor. Pozitif psikolojinin en seçkin isimlerinden biri Mihaly Csikszentmihalyi. Ondan daha önce bahsetmiştim. Csikszentmihalyi'nin "akış" hakkındaki ilk kitabı ile Seligman'ın teorilerini anlattığı, çaresizliğin doğuştan gelen bir davranış değil öğrenilen bir davranış olduğunu iddia ettiği ilk kitabı, Deci'nin içsel motivasyon hakkındaki kitabı ile aynı yıl piyasaya çıktı. Açıkça görülüyor ki 1975 yılı çok başka bir yılmış. Bunu fark etmemiz için aradan bir neslin geçmesi gerekti.

Bu hareketin çevresinde toplanan yeni düşünürler arasında Stanford Üniversitesi hocalarından Carol Dweck ile Harvard'dan Teresa Amabile de bulunuyor. İçlerinde birkaç da ekonomist var. En ünlüleri Princeton Üniversitesi'nden Roland Benabou ile Zürih Üniversitesi'nden Bruno Frey.

Pozitif psikolojinin kavramlarını "kasvetli bilim" olarak da adlandırılan iktisat bilimine uyguluyorlar. Hareketin takipçileri arasında motivasyon konusunu bizzat araştırmayan akademisyenler de var. Bu kategoride özellikle Harvard'dan Howard Gardner ile zeka ve yaratıcılık konusunda bütün bildiklerimizi değiştiren ve potansiyelimize dair çok daha parlak bir görüş üreten Tufts Üniversitesi'nden Robert Sternberg öne çıkıyor.

Birbirlerinden ayrık halde çalışan, bile isteye bir araya gelmemiş ve hatta belki aynı grupta yer aldıklarının bile farkında olmayan akademisyenlerden oluşan bu grup yeni ve daha verimli bir işletim sisteminin temellerini atıyorlar. En sonunda yaptıkları çalışmanın kıymeti bilenecek gibi görünüyor.

ALFABENİN GÜCÜ

Sözcükler çok önemlidir. Ama harfler de önemlidir. Tipik bir örnek: Meyer Friedman. Adını büyük olasılıkla hiç duymadınız ama hiç de yabancınız olmadığını göreceksiniz birazdan. Doksan yaşındayken 2001 yılında vefat eden Friedman, uzun seneler San Francisco'daki muayenehanesinde sayısız hasta bakmış bir kalp doktoruydu. 1950'lerin sonlarında o ve meslektaşı Ray Rosenman, kalp hastalığı olan hastalarındaki benzer yönleri fark etmeye başladı. Kalp hastası olmalarının nedeni sadece yedikleri veya genleri değildi. Nasıl bir hayat sürdükleriyle de ilgiliydi hastalıkları. Friedman, bu hastalar üzerinde yaptığı gözlemleri şöyle yazıyordu:

> Hastalarda, aşırı bir rekabet güdüsü, saldırganlık, sabırsızlık, acelecilik gibi karmaşık kişilik özellikleri var. Bu özellikleri sergileyen kişiler, kendileriyle, başkalarıyla, şartlarla, zamanla ve bazen de hayatın kendisiyle sürekli, bitmek tükenmek bilmeyen, çok zaman da sonuçsuz kalan bir mücadele içinde gibi görünüyorlar.[52]

Bu kişilerde kalp hastalığı görülme ihtimali, benzer özelliklere, egzersiz ve yeme alışkanlıklarına, aile geçmişlerine sahip diğer kişilere göre daha yüksekti. Friedman ve Roseman, bu saptamalarını uygun ve akılda kalıcı şekilde meslektaşlarına ve bütün dünyaya aktarmak için bir yol ararken esini alfabede buldular ve bu davranış kalıbına "Tip A" dediler.

Tip A davranış kalıbı Tip B davranış kalıbına taban tabana zıttı. Elleri kornadan ayrılmayan, yerleri tepip duran, acelecilik hastalığından mustarip Tip A kişilerine kıyasla Tip B kişiler, yaşamaktan dolayı acı çekmeyen, yaşamın taleplerine düşman kesilmeyen tiplerdi. Friedman ve Rosenman, araştırmaları sonucunda gördüler ki Tip B insanları, Tip A insanları kadar hırslı ve zekilerdi. Ama onlar hırslarını farklı şekilde yükleniyorlardı. Doktorlar, Tip B insanlarına dair yazdıklarında (o güne hakim olan erkek merkezli bir lisanla) şu sözlere yer veriyordu: "Tip B adamında da ciddi oranda bir 'güdü' bulunmakta ama onun karakteri, onu fevrilikten koruyor, güven veriyor, kendini emniyette hissettiriyor. Tip A adamı gibi galeyana getirmiyor, kızdırmıyor, kışkırtmıyor."[53] Dolayısıyla kalp hastalıklarını azaltmanın ve kamu sağlığını iyileştirmenin ana yollarından biri Tip A kişilerinin biraz Tip B kişileri gibi olmasını sağlamaktan geçiyordu.

Elli yıl kadar sonra terimler hâlâ kullanılmakta. Bu iki harf komplike bir davranışlar ağını anlamamıza yardım ederken bizi, daha verimli ve daha iyi bir hayata doğru götürüyor.

Friedman ve Rosenman'ın keşiflerini yaptıkları dönemde bir başka Amerikalı da kendi sınırlarını zorlamaktaydı. Douglas McGregor, MIT'te görevli bir işletme profesörüydü. İlginç tecrübeleri üzerinde toplayan ve mesleğine yansıtan bir kişilikti. Harvard'dan ekonomi veya mühendislik değil de psikoloji dalında doktora kazanmıştı. Birçok meslektaşının tersine o bir kurumun başındaydı. 1948 ile 1954 yılları arasında Antioch College'in başkanlığını yapmıştı.

İnsan ruhuna dair kavrayışını ve bir lider olarak deneyimini birleştiren McGregor, modern yönetim kavramına dair kalıpları yeniden sorgulamaya başladı. McGregor'a göre kurumsal yöneticiliğin problemi icrada değil temel aldığı düsturlarda idi. 1957'deki bir konuşmasıyla başlayan ve daha sonra alanında çığır açan 1960 tarihli kitabı The Human Side of Enterprise ile çalışmalarını sürdüren McGregor, şirketlerin insan davranışlarına dair hatalı inanışlar esas alınarak yönetildiğini savunuyordu.

Çoğu lider, şirketlerindeki insanların temel olarak işten nefret ettiğini ve elinden gelse hiç çalışmayacağını düşünüyordu. Bu sefil fareler sorumluluk almaktan kaçınan, güvenlik ihtiyacı içinde olan kişilerdi. Birinin kendilerini yönetmesine muhtaçtılar. Sonuç olarak "çoğu insanın kurumsal hedeflerin başarılmasını sağlamak adına zorla ikna edilmesi, yönetilmesi,

denetlenmesi ve ceza almakla tehdit edilmesi" şarttı. Gelgelelim McGregor, çalışanlarla ilgili alternatif bir bakış açısı olduğunu söyledi. Bu bakış açısı, insana dair daha doğru bir değerlendirmeyi bünyesinde barındırıyordu ve şirketler için daha verimli bir başlangıç noktasıydı. Buna göre, yapılan işe ilgi duymak "oyun oynamak gibi, dinlenmek gibi doğal" idi. Yaratıcılık ve beceri, bireyler arasında yaygınlıkla görülen niteliklerdi ve doğru şartlar altında insanlar sorumluluk alabilir hatta bunu kendiliklerinden isteyebilirlerdi.[54]

Bu birbiriyle çelişen manzarayı açıklamak için McGregor, alfabenin sonuna gitti. İlk düşünceye Teori X, ikinciye Teori Y adını verdi. Ona göre başlangıç noktanız Teori X ise, yönetsel teknikleriniz kaçınılmaz olarak sınırlı sonuçlar getirecek hata tümüyle başarısız olacaktı. "Kitlelerin bayağılığı"na inanıyorsanız, "bayağılık", başarabileceklerinizin üst sınırını oluşturacaktı. Başlangıç noktanız Teori Y ise, olasılıklar sonsuzdu. Sadece bireyin potansiyeli anlamında değil, şirketin başarabilecekleri anlamında da sınırsız olasılık söz konusuydu. Dolayısıyla şirketlerin daha iyi çalışmasının yolu yönetsel düşüncenin Teori X'ten Teori Y'ye doğru evrilmesiydi.

Bilimsel tanımlama yine uzun ömürlü oldu ve McGregor'un yaklaşımı kısa sürede işletme eğitiminin vazgeçilmez konularından biri haline geldi.[*2] Bir resim bin kelimeye bedeldir. Ama kimi zaman ikisi de iki harf kadar güçlü değildir.

Meyer Friedman ve Douglas McGregor'dan aldığım esin ile insan motivasyonu olgusuna dair kendi alfabetik yöntemimi izninizle sunmak istiyorum şimdi.

TİP I VE TİP X

Motivasyon 2.0 işletim sistemi, Tip X olarak adlandırdığım davranış kalıbı üstünde gelişip serpildi ve ona bağlı olarak varlığını sürdürüyor. Tip X davranış kalıbı, içsel arzulardan çok harici arzulardan besleniyor. Bir eylemin özündeki hazdan öte, o eylemin sonucunda elde edilecek harici ödüllerle daha çok ilgileniyor. Motivasyon 3.0 işletim sistemi, yani organizasyon, düşünme ve yaptıklarımıza dair yeni gerçeklere cevap verebilecek nitelikteki yeni sürüm, Tip I davranış kalıbına dayanıyor. Tip I, harici arzulardan çok içsel arzularla besleniyor. Bir eylemin sonucunda elde edilecek harici ödüllerden çok, o eylemin doğasındaki hazla ilgileniyor. Tip

X davranışının merkezinde ikinci güdü yer alıyor. Tip I davranışının merkezinde ise üçüncü güdü bulunuyor.

Şirket ve kurumlarımızı güçlendirmek, on yıldır yaşadığımız başarısızlık çağından kurtulmak, işimizde, hayatımızda ve dünyamızda bir şeylerin ters gittiği duygusundan sıyrılmak istiyorsak Tip X'ten Tip I davranış kalıbına geçmeliyiz. (Bu iki harfi özellikle "içsel" ve "harici" terimlerini karşılamak ve aynı zamanda McGregor'a bir saygı niteliğinde kullanıyorum.)

İnsan davranışını iki kategoriye indirgemek bazı ince ayrıntıları feda etmek anlamına gelir. Ve hiç kimse her Allah'ın günü, her saat, her dakika, hiçbir istisna olmaksızın Tip X veya Tip I davranış kalıbını sergilemez. Ancak bazı çok net, çok kesin karakter özelliklerimiz vardır.

Ne kastettiğimi muhtemelen anladınız. Kendinizi düşünün. Size enerji veren nedir? Sabah sizi yataktan kaldıran, gün içinde yakıtınız olan şey? İçinizden gelen bir şey mi, harici bir şey mi? Eşiniz, partneriniz veya çocuklarınız için durum nedir? İşyerindeki arkadaşlarınız için? Konuştuğum insanların çoğunluğu gibiyseniz, hangi kategoriye ait olduğunuzu hemen anlamışsınızdır.[*3]

Tip X insanları, yaptıkları işteki içsel hazzı her daim görmezden gelir ve Tip I insanları dışsal her türlü iyi ve güzel şeye karşı direnç gösterir demiyorum, yanlış anlamayın. Ama Tip X'ler için ana motivasyon unsuru harici ödüllerdir. Daha derin hazlar da hoştur onlar için ama ikinci planda kalır. Tip I'ler için ana motivasyon unsurları özgürlük, mücadele ve sorumluluk üstlenme olgularıdır. Diğer her türlü kazanım hoştur ama bonus olarak görülür.

Konunun ayrıntısına inmeden önce birkaç belirgin niteliği de hatırlatmak istiyorum:

Tip I davranışı doğuştan değildir; sonradan edinilir. Bu davranış kalıpları sabit karakter özellikleri değildir. Şartlardan, deneyimlerden ve bağlamdan doğan eğilimlerdir. Tip I davranışı kısmen genel insani ihtiyaçlardan kaynaklandığından yaşla, cinsiyetle ve milliyetle bir ilgisi yoktur. Bilim göstermiştir ki insanlar bir kere temel pratikleri ve tutumları öğrenince ve onları destekleyen ortamlarda uygulayınca motivasyonları da,

performansları da tavan yapmaktadır. Her Tip X kişisi, bir gün Tip I kişisi olma potansiyeline sahiptir.

Uzun erimde Tip I insanları, Tip X insanlarından hemen her zaman daha başarılı olur. İçsel olarak motive olan kişiler genellikle ödül meraklısı olanlardan daha başarılı olurlar. Yazık ki kısa erimde bu durum her zaman için geçerli değildir. Harici ödüllere fazlasıyla yoğunlaşmak gerçekten de sonuca hızlı ulaşılmasını sağlayabilir. Sorun, bu yaklaşımı sürdürmenin zor olmasıdır. Uzun erimde başarının kaynağı olan ustalaşma olgusunu da desteklemez ayrıca. Elde edilen kanıtlar, en başarılı kişilerin klasik anlamda doğrudan başarı peşinde koşmayan kişiler olduğunu göstermektedir. Hayatlarını kontrol etmeye, dünyalarını tanımaya ve uzun soluklu bir şeyler başarmaya dair içsel bir arzuları vardır ve bunu gerçekleştirme azimleri ile çok çalışarak, karşılarına çıkan engelleri sebatla aşarak başarıya ulaşırlar.

Tip I davranışı, paraya ya da şöhrete dudak bükmez. Tip I da, Tip X de parayı önemser. Bir çalışanın aldığı ücret, ikinci bölümde anlattığım standartların altında kalıyorsa –şirketi ona yeterli bir ücret ödemiyor veya aldığı maaş, benzer işleri yapanlarınkine eşit değilse– o kişinin motivasyonu, Tip X kişisi de olsa Tip I kişisi de olsa düşer. Ancak, ücret eşitliği sağlandığında para, Tip I kişisi için, Tip X kişisine göre daha farklı bir rol oynamaya başlar. Tip I kişisi maaş artışını geri çevirmez, maaş çeklerini bozdurmayı reddetmez. Ama adil ve yeterli ücretin bu denli önemli olmasının gerekçelerinden biri, para konusunu gündemden indirmesi, böylece işlerine odaklanmalarının mümkün olmasıdır. Oysa birçok Tip X kişisi için paranın kendisi bizzat masadır. Ne yaparlarsa para için yaparlar. Tanınmak da benzer bir anlam ifade eder onlar için. Tip I kişileri, başarılarının duyulmasını severler çünkü bunu bir tür geribildirim olarak görürler. Ne var ki Tip X kişilerinin aksine onlar için, tanınmak kendi başına bir hedef değildir.

Tip I davranışı, yenilenebilir bir kaynaktır. Tip X davranışını kömür ve Tip I davranışını da güneş olarak düşünün. Asırlar boyu kömür, en ucuz, en kolay, en verimli kaynak olarak görüldü. Ama kömürün iki dezavantajı var. İlki havayı kirletmek, sera gazı yaymak gibi kötü işler yapıyor. İkincisi, sınırlı olması. Kömür çıkarmak yıldan yıla zorlaşıyor ve pahalılaşıyor. Tip X'in davranışı ile kömür birbirine benzetilebilir. Ödül ve cezalara yapılan vurgu, kendi kirliliğini yaratır (İkinci bölümde bunlara değinmiştim). Şartlı

ödüllerin bedeli de giderek ağırlaşmaya başlar. Fakat Tip I davranışı, içsel motivasyona dayandığından yenilenebilir kaynakları kullanır ve daha az hasar verir. Temiz enerjinin motivasyon anlamında dengidir. Ucuzdur, kullanımı güvenlidir ve sonsuza dek yenilenebilir.

Tip I davranışına sahip insanlar, fiziksel ve ruhsal açıdan daha sağlıklıdır. Özerklik teorisi araştırmacılarının yaptıkları çok sayıda çalışmaya göre özerkliğine düşkün, içsel motivasyon sahibi kişilerin harici unsurlarla motive olan kişilere kıyasla özsaygıları daha yüksek olmaktadır. Bu kişiler başkalarıyla ilişki kurmakta daha başarılı olup genel sağlıkları da daha iyidir. Para, şöhret, güzellik gibi Tip X unsurlarına dayalı hırsları olan kişilerin ise psikolojik sağlıkları daha kötüdür. Tip X ile Tip A arasında bir bağlantı bile vardır. Deci, kontrol ve harici ödüllere meyilli kişilerin toplum içinde daha fazla özbilinçli davrandığını, daha savunmacı bir tutum izlediğini ve Tip A davranış kalıbını sergileme oranının daha yüksek olduğunu belirlemişti.[55]

Tip I davranışı, üç gıda ile beslenir: özerklik, ustalık ve amaç. Tip I davranışı, kendi kendini yönetmek ister. Önemli gördüğü şeylerde hep daha iyi olmaya kendini adamıştır. Mükemmeli arama çabasını daha büyük amaçlarla ilişkilendirir.

Kimine göre bu tür kavramlar fazla vıcık ve idealisttir. Ama bilim tersini söyler. Bilime göre bu cins davranışlar, tam anlamıyla insan olmanın ayrılmaz bir parçasıdır. Ve bugünün hızla değişen ekonomik ikliminde mesleki, şahsi ve örgütsel her tür başarı için de hayati öneme sahiptir.

Önümüzde bir tercih var. Bilimin yeni bulgularına değil de eski adet ve alışkanlıklara dayalı bir insan motivasyonu kavramına sarılabiliriz istersek. Ya da araştırmalara kulak verebilir, işimizle ve kendimizle ilgili pratiklerimizi yirmi birinci yüzyıla taşıyabilir, kendimizi, işimizi ve dünyamızı güzelleştirecek yeni bir işletim sistemi yaratabiliriz.

Kolay bir iş değil. Bir gecede olmayacak. Haydi o halde, gecikmeden başlayalım.

2

Üç Faktör

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Özerklik

Geleceği görüyorum... ve gerçekten işe yarıyor. Sydney'de gün boyu devam eden küçük patlamalarda işe yarıyor. Silikon Vadisi'ndeki gerilla tarzı yan projelerde işe yarıyor. Virginia'nın Charlottesville şehrindekileri memnun ettiği her seferde işe yarıyor ayrıca. İşe neden yarıyor? Bunun sırrı işe nasıl yaradığında saklı. Ekonomide yönetime dair eski moda fikirler, yavaş da olsa, insanların özgür bırakılmasına dair yeni fikirlere yerini terk ediyor artık.

Yağmurlu bir Cuma günü Charlottesville'de saat öğleni biraz geçe, CEO Jeff Gunther'in çalışanlarının sadece üçte birinin işe gelmesinin de nedeni bu. Ama girişimci, idareci, kapitalist Gunther, ne endişeli, ne de öfkeli. Hatta bir keşiş kadar sakin ve dikkatli. Belki kendisi de ofise geleli daha bir saat olduğu için böyle. Veya belki personelinin kaytarmadığını, kendi belirledikleri şekilde çalıştıklarını bildiğinden böyledir.

Gunther, yönettiği üç şirketten biri olan Meddius'ta yılın başında özerklik konusunda bir deney başlattı. Hastanelerin bilgi işlem sistemlerini kendi içlerinde bütünleşik hale getirmelerine yardımcı olan bilgisayar yazılım ve donanımı üzerine faaliyet gösteren şirketini sonuca odaklı bir çalışma ortamına (ROWE) dönüştürdü.

ROWE'nin fikir babası Cali Ressler ile Jody Thompson adında iki insan kaynakları yöneticisi. Eskiden Amerikan perakende şirketi Best Buy'da çalışıyorlardı. ROWE'nin ilkeleri ile Benjamin Franklin'in sağduyulu pragmatizmi ve Saul Alinsky'nin çok yankı yaratan radikalizmini birleştiriyor. ROWE vasfına sahip bir iş ortamında insanların çalışma programları, saatleri yok. İstedikleri zaman işe geliyorlar. Belli bir saatte işe gelmeleri zorunlu değil. Tek şart, işlerini yapmaları. İşlerini nasıl, ne zaman ve nerede yaptıkları tamamen kendi bilecekleri konu.

Otuzlu yaşlarının başında olan Gunther'e bu çok ilginç geldi. Bana "yönetim, etrafta dolaşıp insanların ofiste olup olmadıklarına bakmak değildir" dedi Gunther görüşmemizde. Yönetim demek, insanların ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlayacak şartları yaratmaktı. O nedenle çalışanlarının zincirini hep olabildiğince uzun tuttu. Ama Meddius

büyüyüp de Gunther yeni bir ofis arayışına girdiği zaman sofistike işler yapan yetenekli, yetişkin çalışanların gerçekten bir zincire ihtiyacı olup olmadığını düşünmeye başladı. Şirketin Noel yemeğinde, Aralık 2008'de bir açıklama yaptı: Yeni yılın ilk doksan gününde yirmi iki kişilik bütün operasyon bir deneye katılacaktı. Deneyin adı ROWE idi.

Gunther, "Başlarda insanlar anlamadılar" diyor. Eskisi gibi sabah dokuzda ofise gelmeye, akşamüstü de çıkmaya devam etmişler. Çalışanlardan bir kısmı son derece sıkı ortamların söz konusu olduğu şirketlerden gelmişlerdi. Bu tür bir serbestliğe alışık değillerdi. (Çalışanlardan birinin önceki şirketinde personelin sabah sekizde işte olması zorunluymuş. Sadece beş dakika bile geç kalsa, herkesin okuması için bir açıklama yazmak durumunda kalıyormuş.) Ama birkaç hafta geçtikten sonra insanlar olayı anlamaya başladı. Verimlilik arttı. Stres azaldı. Çalışanlardan ikisi, özgürlükle mücadele etmede zorlanarak ayrılsa da test süresi sonunda Gunther, ROWE konseptini daimi olarak uygulama kararı aldı.

Gunther, "Dışarıdan bazı kişiler benim deli olduğumu düşünüyorlardı" diyor. "'Elemanların şirkette değilken ne yaptıklarını nereden biliyorsun?' diye soruyorlardı." Ama Gunther'e göre ekibi bu yeni düzenlemede eskisine göre daha yüksek verimlilikle çalışıyordu. Bunun bir nedeni, artık çocuklarının futbol maçını izlemek için saat üçte işten çıkması gerektiğinde birinin onlara kaytarıcı deyip demeyeceğine değil de, sadece işin kendisine odaklanmalarıydı. Elemanların çoğu yazılımcı, tasarımcı ve yüksek düzey yaratıcılık gerektiren diğer alanlardan kişiler olduğu için bunu yapmak zorunluydu. Gunther, "Onlar için her şeyden önce ustalık geliyor. Bu nedenle olabildiğince özerk olmak istiyorlar" diyor.

Çalışanların önlerinde hâlâ ulaşmaları gereken spesifik hedefler var. Örneğin bir projeyi belli bir sürede tamamlamak veya belli satış rakamlarına ulaşmak gibi. Yardıma ihtiyaçları olduğunda Gunther hep yanlarındaydı. Fakat sonra bu hedeflerle para arasındaki ilişkiyi koparmaya karar verdi. Gunther, "Bu, esas konunun iş değil para olduğunu savunan bir kültür yaratıyordu" diyor. Gunther, paranın sadece eşikten atlatıcı bir motivasyon unsuru olduğuna inanıyor. "İnsanlara iyi ücret ödemelisiniz. Ailelerine bakabilmeliler. Ama bir şirket bir kere bu temel çizgiye ulaştı mı ondan sonra dolarlarınız performansı ve motivasyonu fazla etkilememeye başlıyor." Gunther'in de düşündüğü gibi bir ROWE ortamında bir çalışan,

yıllık kazancında on bin hatta yirmi bin dolarlık artışlar olsa bile kolay kolay iş değiştirme yoluna gitmiyor. İyi iş yapmaları için kendilerine tanınan özgürlük, bir maaş artışına göre daha değerli, daha eşsiz. Çalışanların eşleri, sevgilileri ve aileleri de ROWE ortamının en ateşli destekçileri konumunda bulunuyor.

Gunther şöyle diyor: "Yaşıtlarım şirket sahibi oldukça bu sistem daha da yaygınlaşacak. Babamın nesli, insanları insan kaynağı olarak görüyor. Evinizi yaparken yararlanacağınız tahta kalaslardı insanlar onların gözünde. Bana göre bu, benimle çalışanlar arasında bir ortaklık. Onlar kaynak değil, ortaklarım." Ve ortaklar, herkes gibi kendi hayatlarını kendileri yönetmek istiyor.

OYUNCU MU PİYON MU?

Bazen "yönetim"in doğadan esinlenilmediğini unutuyoruz. "Yönetim", ne bir ağaçtır ne de bir ırmak. Televizyon gibi, bisiklet gibi bir şeydir. İnsanların icat ettiği bir şeydir. Strateji gurusu Gary Hamel'in ifadesiyle yönetim, bir teknolojidir. Motivasyon 2.0 gibi artık menteşeleri gacırdamaya başlamış bir teknolojidir ama. Bazı şirketler menteşeleri biraz yağladı. Çokça şirket de yağlar gibi göründü. Ama özünde yüz yıldan uzun zamandır fazla bir değişim yaşanmadı. Kontrol, merkezindeki ahlak anlayışında. Harici motivasyon unsurları, ana gereçleri. Dünya ülkelerinin birçoğunun ekonomileri bugün rutinlikten uzak, sağ beyin becerilerine bel bağlamış durumda ve Motivasyon 2.0, mevcut durumun çok gerisinde kalmış bulunuyor. Fakat bu en büyük zaafı acaba daha da derinleşebilir mi? Yönetim, şimdiki haliyle insan doğasının da çok gerisinde kalmış olabilir mi?

Yönetim kavramı (yani tedarik zincirlerinin değil de insanların yönetilmesi), yönetilenlerin temel doğasında bulunan özelliklere dair belli inanışlar üzerine oturtulmuştur. Buna göre ilerlemek, harekete geçmek için çivili bir sopayla dürtülmemiz gerekir. Ortada bir ödül veya ceza yoksa olduğumuz yerde mutlu mesut durmaya devam ederiz. Bir kere harekete geçtik mi önümüze illa ki bir yön koymak da gerekir. Güvenilir, sağlam bir kılavuzumuz yoksa oraya buraya savruluruz.

İyi de özümüzde gerçekten böyle miyiz? Başka bir benzetme kullanmak gerekirse, bu bizim gerçekten de "varsayılan ayar"ımız mıdır? Dünyaya

geldiğimizde pasif ve eylemsiz olmak mı yoksa aktif ve girişken olmak mı yazar kaderimizde?

Ben, ikincisinin gerçek olduğuna inanıyorum. Doğamızda merak ve özgürlük var. Bunu söyleme nedenim, gözleri nemli bir idealist değil, gençlere çok yakın ve üç çocuk sahibi olmam. Altı aylık ya da bir yaşında olup da meraklı ve başına buyruk olmayan bir ufaklık gördünüz mü hiç? Ben görmedim. Kutudan böyle çıkıyoruz biz. On dört veya kırk üç yaşında pasif ve durağan biriyseniz doğanızda olduğundan değildir bu. Varsayılan ayarlarımızı bir şey değiştirdiği içindir.

O şey pekala yönetim olabilir. Patronların bize işte nasıl davrandıkları değil sadece. Okullara, evlere ve hayatın diğer boyutlarına da sızan daha geniş ölçekli bir sistemden bahsediyorum. Yönetim belki de sözüm ona doğuştan gelen o pasif eylemsizlik halimize cevap veremiyordur. Belki yönetim, varsayılan ayarımızı değiştiren ve o hali yaratan kuvvetlerden biridir.

Bu durum göründüğü kadar sinsice veya haince değildir. Ekonomik anlamda hayatta kalmak adına doğamızın bir kısmını geri plana itmek mantıklı bir hareket olabilir. Benim atalarım öyle yaptı; sizinkiler de öyle. Şimdi bile başka seçeneğimizin olmadığı zamanlar yaşıyoruz.

Gelgelelim bugün ekonomik başarı –kişisel başarı konusuna hiç girmiyorum bile– farklı bir boyut kazanmış durumda. Artık doğamıza uygun davranmamız bize başarıyı getiriyor. İnsanları kontrol etme arzumuza hakim olmalı, onun yerine insanlardaki özerklik duygusunu canlandırmak için her şeyi yapmalıyız. Kendi kendini yönetme kapasitesi Motivasyon 3.0 ve Tip I davranışının özündeki ana unsurdur.

> Yaratıcı gruplar için en büyük özgürlük, yeni fikirleri deneme özgürlüğüdür. Bazı şüpheciler, inovasyonun pahalı olduğunda ısrar eder. Uzun erimde inovasyon, ucuzdur. Vasatlık, pahalıdır. Bunun panzehiri de özerkliktir.
>
> TOM KELLEY,
> IDEO Genel Müdürü

Özerklik teorisinin merkezinde insanoğlunun doğasındaki kendi yolunu kendi çizme duygusu yatar. Önceki bölümde de anlattığım gibi Deci ve Ryan, özerkliği üç ana insani ihtiyaç arasında gösterir. Bu üç ihtiyaçtan en önemlisi özerkliktir. 1980'lerde Deci ve Ryan, çalışmalarını sürdürürken davranışı içsel veya dışsal olarak motive edilen bir olgu niteliğinden çıkartıp kontrol edilen veya özerk bir olgu kategorisine sokmuşlardı. Araştırma raporlarında, "Özerk motivasyon, tam bir istem ve tercih bilinciyle hareket etmekten geçer. Oysa kontrol edilen motivasyon, kişinin harici olarak algıladığı güçlerin belirlediği spesifik sonuçlara yönelik baskı ve talep doğrultusunda davranmayı gerektirir" diye yazıyorlardı.[56]

Onların gözünde özerklik, bağımsızlıktan farklıydı. Amerikan kovboylarının haşin, yalnız, "babana bile güvenme"ci bireyselliği ile ilgisi yoktu. Özerklik, tercihlerine göre hareket etmeyi tanımlar. Bir başka ifadeyle hem özerk olabiliriz hem de başkalarıyla mutlu mesut bir ilişki kurabiliriz. Bağımsızlık kavramının ulusal ve siyasi çağrışımları olmakla beraber özerklik, batı dünyasında değil de insanlığın geneline ait bir kavram gibi görünüyor. Araştırmacılar, özerklik ile genel anlamda esenlik içinde olma durumu arasında bir bağlantı olduğunu saptadılar. Ancak bu bağlantı sadece Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'ya özgü değildi. Rusya, Türkiye ve Güney Kore'de aynı bağlantının mevcut olduğunu gördüler.Ağır bir yoksulluğun hüküm sürdüğü Bangladeş gibi doğu dünyasından bir ülkede bile sosyal bilimciler özerkliğin insanların peşinden koştuğu, hayatlarını iyileştiren bir şey olduğunu keşfettiler.[57]

Bireysel performans ve tutum üzerinde özerklik duygusunun güçlü bir etkisi var. Son dönemde yapılan davranış bilimi araştırmalarına göre özerk motivasyon, öğrencilerin kavramsal anlama düzeyini ve notlarını yükseltiyor, çalışma azimlerini artırıyor. Sporcular da daha yüksek verimlilik sergilerken, moral çöküntüleri azalıyor ve psikolojik sağlıkları daha da iyi hale geliyor.[58] Bu sonuçlar işyerine de taşınıyor. Deci ve Ryan, Fordham Üniversitesi öğretim üyelerinden Paul Baard ile birlikte bir Amerikan yatırım bankasında bir çalışma yaptı. Araştırmacılar, patronlarının "özerklik desteği" verdiği çalışanlar arasında iş memnuniyetinin daha yüksek olduğunu belirledi. Bu patronlar, konulara çalışanın gözüyle bakıyor, değeri olan geribildirimlerde bulunuyor, neyin nasıl yapılacağına dair bol seçenek sunuyor, çalışanlarına yeni projelere dahil olma konusunda cesaret veriyorlardı. Bunların sonucunda iş memnuniyeti artıyor, verimlilik yükseliyordu. Dahası, özerkliğin bireylere kazandırdıkları, şirketlerine de yansıyordu. Cornell Üniversitesi'nden bir grup araştırmacı, yarısı çalışanlarına özerklik tanıyan, yarısı da yukarıdan aşağıya bir yapılanmayı benimsemiş üç yüz yirmi şirketi mercek altına aldı. Özerklik tanıyan şirketler, kontrol odaklı şirketlere göre dört kat fazla büyürken, bu şirketlerde personel sirkülasyon oranı da diğerlerinin üçte biri oranındaydı.[59]

Fakat bilimin gerisinden gelen çok sayıda şirket var hâlâ ne yazık ki. Yirmi birinci yüzyıl yönetim kavramlarının çoğu, insanların oyuncu değil piyon olduğunu savunur. Bir örnek vermek gerekirse İngiliz ekonomist Francis Green, İngiltere'de verimlilik ve iş memnuniyetindeki azalışın açıklaması olarak işyerinde bireysel takdir hakkının kısıtlı olmasını ortaya koyar.[60] Yönetim hâlâ büyük oranda gözetim ve denetim, şartlı ödüller ve diğer kontrol metotlarına dayalıdır. Daha rafine, daha nazik olan, "esneklik" ve "yetki verme" gibi tatlı sözcükler telaffuz eden Motivasyon 2.1 sürümünde dahi bu durum geçerliliğini koruyor.

Şu "yetki verme" kavramını hep birlikte bir kere daha düşünelim. Bu kavram, bir şirketin güç sahibi olduğunu ve bu gücün bir kısmını, lütfederek, aşağıda şükran duyguları içinde bekleşen çalışanlarının çanaklarına boşalttığını varsayar. Ama bu özerklik değildir. Bu, kontrolün birazcık daha uygarlaşmış halidir. Yöneticilerin "esnek zaman" kavramına bakışlarını değerlendirelim isterseniz. Ressler ve Thompson, buna "alavere dalavere" adını vermişler ve bunda da çok haklılar. Esneklik sadece çitleri

genişletir ve ara sıra da kapıları açar. Kuzu postuna bürünmüş kontrol de denilebilir onun için. Bu sözcüklerin kendileri hem zamana hem de insan doğasına aykırı inanışları içlerinde barındırır. Kısacası, yönetim çözüm değil, sorunun ta kendisidir.

Artık belki de "yönetim" sözcüğünü lisan çöplüğüne, "buz kutusu" ve "atsız araba"nın yanına yollama zamanı geldi. Bu çağın artık daha iyi bir yönetime değil, bir özerklik devrimine ihtiyacı vardır.

DÖRT TEMEL NOKTA

Üniversiteden yeni mezun, ağzı süt kokan iki arkadaş, Scott Farquhar ile Mike Cannon-Brookes, kredi kartlarından on bin dolar çekerek bir yazılım şirketi kurdular. Firmalarına, dünyayı omuzlarında taşıyan Yunan mitoloji karakteri dev Atlas'ın isminden esinlenerek Atlassian ismini verdiler. İkili, kurumsal yazılım alanında dünyanın bazı en büyük yazılım şirketlerine karşı rekabete girişti. Başlarda şirket, yalpalar gibi oldu. Bugünse kanatlanmış uçuyor. Mükemmel yazılımlarıyla akıllı kurumsal uygulamaları birleştiren Atlassian, otuz beş milyon dolarlık yıllık ciroya ve Sydney, Amsterdam ve San Francisco'daki ofislerinde yaklaşık iki yüz kişilik bir insan gücüne sahip.

Ama her iyi girişimci gibi Cannon-Brookes da sürekli bir memnuniyetsizlik bulutu altında yaşıyor. Başarılı şirketlerin duraksadığını görmüş ve kendisi bu kaderden sakınmak niyetinde. Ekibi içinde daha büyük bir yaratıcılık dalgasını ateşlemek ve Atlassian yazılımcılarının işyerlerinde eğlenmesini teminat altına almak için onları, kendi işlerinin bir parçası olmasa da istedikleri herhangi bir sorun üstünde bir gün geçirmeye teşvik etme kararı aldı.

Bu alışılmadık tarzdaki serbest çalışma günü uygulaması yeni ürünler için çeşitli fikirlerin doğmasını sağlarken, mevcut ürünlerle ilgili çok sayıda düzeltme yapılmasını ve yama çıkarılmasını da mümkün kıldı. Cannon-Brookes bunun üzerine söz konusu uygulamayı Atlassian kültürünün daimi bir unsuruna dönüştürmeye karar verdi. Artık, her üç ayda bir şirket bütün bir günü mühendislerin istedikleri yazılım sorunu üstünde çalışmalarına ayırıyor, ama yaptıkları işin her gün yaptıklarından farklı olması şart.

Perşembeleri öğleden sonra saat ikide gün başlıyor. Mühendisleri ve Cannon-Brookes, yeni bir yazılım kodu yazıyor veya çok zarif bir düzeltme yapıyor. Bunları herkes istediği kişiyle ve istediği şekilde gerçekleştiriyor. Birçoğu akşam saatlerine kadar çalışıyor. Sonra Çarşamba akşam üstü saat dörtte sonuçları, bol miktarda soğuk bira ve çikolatalı pastanın havada uçuştuğu, sıcak, samimi bir ortamda birbirleriyle ve şirketin geri kalanıyla paylaşıyorlar. Atlassian, bu yirmi dört saatlik özgürlük ve yaratıcılık patlamalarını "FedEx Günleri" olarak adlandırıyor. Çünkü insanlar gece bir şeyleri teslim etmek durumunda. Zamanla bu tuhaf, küçük egzersiz, başka türlü gerçekleşmesi kesinlikle imkansız çok sayıda yazılım düzeltmesine zemin hazırladı. Mühendislerden biri şöyle diyor: "Ürünlerimizin en önemli özelliklerinden biri böyle bir FedEx Günü'nde ortaya çıktı."

Performansa göre ücret bazlı bir sistem değil bu. Motivasyon 2.0 işletim sisteminin mekanik inanışlarıyla hiç alakası yok. Bu, Motivasyon 3.0 işletim sisteminin alternatif yolundan giden bir özerklik planı. Cannon-Brookes, "Biz hep parayı, kaybedebileceğiniz bir şey olarak kabul ettik" diyor. "Yeterli ücreti ödemezseniz insanları kaybedebilirsiniz. Öte yandan para, bir motivasyon aracı değildir. Diğer özellikler daha önemlidir." Geleceğe hazırlanan şirketlerden birkaçının keşfettiği bir şey var. O da bu önemli özelliklerden birinin özerklik, daha açık ifade etmek gerekirse özerkliğin iş üzerindeki dört boyutlu etkisi olduğudur: insanların neyi, ne zaman, nasıl ve kiminle yaptıkları. Atlassian'ın yaşadıklarının da gösterdiği gibi Tip I davranışı, insanlar şu dört konu üstünde özerklik sahibi olduklarında ortaya çıkmaktadır: görev, zaman, teknik ve ekip.

Görev

Cannon-Brookes hâlâ memnun değildi. FedEx Günleri çok iyi gidiyordu ama özünde bir zayıflığı vardı. Cannon-Brookes, "Yirmi dört saat içinde bir şey inşa ediyorsunuz ama üzerinde daha fazla çalışacak zamanınız olmuyor" diyor. O yüzden ortağı Farquhar ile beraber, personel özerkliği konusunda yatırdıkları bahsi artırmaya karar verdiler. 2008 ilkbaharında, bir duyuru yaparak sonraki altı ay boyunca Atlassian yazılımcılarının, tek bir yoğun gün değil, zamanlarının yüzde yirmisini istedikleri bir projede kullanabileceklerini açıkladılar. Çalışanlara yolladıkları mesajda şöyle diyorlardı:

> Yeni faaliyete geçmiş bir şirketin mühendisi aynı anda birçok şey olmak zorundadır. O hem tam zamanlı bir yazılımcı, hem de yarı zamanlı bir ürün müdürü/müşteri destek gurusu/dahili sistemler uzmanıdır. Şirket büyüdüğünde, mühendis de ürünün içinde olmasını şahsen istediği şeylere daha az zaman ayırabilir hale gelir. Bu yüzde yirmilik zaman dilimi ile mühendislerimizin ürün inovasyonuna eğilebilecek, mevcut ürüne yeni özellikler ekleyebilecek, gerekli gördükleri düzeltmeleri yapabilecek ve eklenti geliştirebilecek yoğun çalışma olanağını bulacaklarını umuyoruz.[61]

Bu uygulamanın sağlam bir geçmişi ve çok iyi bilinen modern bir ifadesi var. Öncüsü Amerikan 3M şirketiydi. 1930 ve 1940'lı yıllarda 3M'in başkanı, düşüncelerindeki vizyonerliği ve mütevazılığı ile tanınan William McKnight idi. McKnight, basit –ve o zamanlar için huzursuzluk yaratıcı– bir düstura inanıyordu: "İyi insanları işe alın ve onları rahat bırakın." Yöneticiler için "yetki verme" kavramı moda olmadan çok önce özerklik konusunda çok ciddi bir duruş sergilemişti. 1948'de şöyle yazacaktı: "Yetki ve sorumluluk verdiğimiz erkekler ve kadınlar, eğer iyi insanlarsa işlerini kendi bildikleri gibi yapmak isteyeceklerdir."[62] McKnight, çalışanlarını "deneysel çiziktirme" dediği şeye katılmaya teşvik ediyordu.

Bir girişimci olarak, görev, zaman, teknik ve ekip konularında yüzde yüz özerkliğe sahibim. Mesele şu: Bu özerkliği aynen muhafaza edersem başarısız olurum. Demir alamam. Rakiplerimi geçemem. Odaklanamam. Elimde kaçınılmaz olarak ya hiç ürün olmaz ya da pazarın reddettiği bir ürün olur. En büyük sanat, sınırlarınızı belirlemektir. En değer verdiğim özerklik budur. Sınırlarımı belirleme özgürlüğü.

SETH GODIN, Takım Oyunu ve Mor İnek kitaplarının ve dünyanın en popüler pazarlama blogunun yazarı.

Böyle sıra dışı fikirleri beyninde süzgeçten geçiren bu hiç umulmadık kurumsal günahkar, yeni bir politika ortaya koydu: 3M'in teknik ekibi, zamanlarının yüzde on beşini kendi istedikleri projelere ayırabilecekti. Girişim, Motivasyon 2.0'ın adetlerine o kadar karşı ve görünüşte o kadar aykırıydı ki şirket içinde "korsanlık politikası" olarak adlandırılacaktı. Ancak her şeye rağmen bu politika işe yaradı. Özerkliğin yüksek duvarlı bahçeleri çok geçmeden verimli inovasyon tarlalarına dönüştü. Bu tarlanın meyveleri arasında Post-it olarak bilinen yapışkanlı not kağıtlar da vardı. Art Fry isimli bir bilim adamı, bu yapışkanlı not kağıdı fikrini normal mesaisinde değil, yüzde on beşlik zaman dilimi içinde üretmişti. Bugün Post-it, şirketin en önemli ürünlerinden biri. 3M, yüzden fazla ülkede altı yüzden fazla ürün satıyor. (Ve kültürel etkileri daha bile büyük olabilir. Bir düşünün: McKnight'ın özerklik konusunda hayli erken bir dönemde yaptığı o vurgu olmasaydı, monitörlerimize yapışık duran sarı küçük yapışkanlı not kağıtlarımız olmadan yaşamak zorunda kalacaktık. Düşüncesi bile insanı iliklerine kadar titretiyor.) 3M'in eski araştırma ve geliştirme bölüm başkanına göre şirketin bugün bile sırtını dayadığı icatların çoğu o korsanlık ve deneysel çiziktirme zamanlarında ortaya çıkmış.[63]

McKnight'ın inovasyonu 3M'de halen yerli yerinde duruyor. Başarısı kanıtlanmış sonuçlarına rağmen o yoldan giden şirket sayısı ise şaşılacak derecede az. 3M'in tarzını benimseyen şirketlerin en ünlüsü Google. Şirket, uzun bir süredir mühendislerinin işyerindeki bir günlerini yan projelerden birine ayırmalarına izin veriyor. Bazı şirket çalışanları mevcut bir ürünü iyileştirmek için yüzde yirmiye varan oranda zaman ayırabiliyor. Ama çalışanların çoğu, bu yüzde yirmilik zamanı tamamen yeni bir şey geliştirmeye ayırıyor. Google tabii ki en doğrusunu yapıyor ve o yüzde yirmilik zaman diliminde yaratılan ürünlerin fikri mülkiyet haklarını devretmiyor. Normal bir yılda Google'un sunduğu yeniliklerin yarısından fazlası, çalışanların tam bir özerklik ile çalıştıkları bu zaman diliminde yaratılıyor. Mesela bilim insanı Krishna Bharat, çevrimiçi olarak taze haberleri bulmanın ne kadar zor olduğunu görerek yüzde yirmilik zaman diliminde Google News'u geliştirmiş. Siteye her gün milyonlarca ziyaretçi geliyor. Eski Google mühendislerinden Paul Bucheit, bugün dünyanın en popüler e-posta servislerinden biri olan Gmail'i yüzde yirmilik zaman diliminde yaratmış. Diğer birçok Google ürünü de benzer şekilde geliştirildi. Bunlar arasında sosyal paylaşım sitesi Orkut, anında mesajlaşma yazılımı Google Talk, gökbilime meraklı kişilerin evrenin fotoğraflarını inceleyebilmelerini sağlayan Google Sky ve mobil cihazlar için çeviri hizmeti veren Google Translate de yer alıyor. Yüzde yirmilik zaman dilimini hibrit otomobillerin verimliliğini artırmak için kullanan Google mühendisi Alec Proudfoot, bir televizyon mülakatında şöyle diyordu: "Google'da iyi fikirlerin hemen hepsi yüzde yirmilik zaman diliminde çıkıyor."[64]

Atlassian'da da yüzde yirmilik zaman dilimi uygulamasının işe yaradığını görüyoruz. Bir yıllık deneme süresince yazılımcılar toplam kırk sekiz yeni proje geliştirdi. 2009'da Cannon-Brookes, bu dozdaki özerkliği Atlassian'ın işleyişinin daimi bir unsuru haline dönüştürmeye karar verdi. Karar, herkesi hoşnut etmedi. Cannon-Brookes'un yaptığı hesaplamalara göre, altı aylık sürede zamanların yüzde yirmisini bu şekilde kullanan yetmiş mühendisin yaptığı çalışmaların maddi karşılığı bir milyon dolarlık bir yatırıma denk geliyor. Şirketin finans müdürü dehşete düşmüştü. Kimi proje yöneticileri – Atlassian, ileri düşünceli tutumuna karşın hâlâ yönetici sözcüğünü kullanmakta– çalışanların üzerindeki kontrolleri zayıfladığı için mutsuzdu. Birkaçı, çalışanların kendilerine verilen bu hakkı istismar edip etmediklerini

denetlemek istediklerini söyleyince Cannon-Brookes'un cevabı olumsuz oldu. "Bu, çok fazla kontrolcülük olurdu. Ben mühendislerimin arkasında durmak ve iyi şeyler yapacaklarına inanmak istiyordum" diyor ve ekliyor: "Ayrıca insanlar, yüzde yirmilik zaman diliminde, normal mesailerindekinden çok daha verimliler. Facebook'a girmeyeceklerini, haber veya blogları okumayacaklarını söylüyorlar bana."

Bu aralar finanstan biri, tutup da fiyat etiketine itiraz ederse Cannon-Brookes'un ona vereceği cevap hazır: "Ona yaptığımız şeylerin uzun mu uzun listesini gösteririm. Mühendisler arasında sirkülasyonun sıfır olduğunu gösteririm. Ve ona mühendislerimizin son derece yüksek motivasyonla çalıştıklarını, ürünlerimizi hep iyileştirmek, mükemmelleştirmek için uğraştıklarını söylerim."

Görev üzerinde özerklik sahibi olmak, Motivasyon 3.0 işletim sisteminin işe dönük yaklaşımının ana unsurlarından biridir. Sadece teknoloji şirketlerine özgü de değildir. Mesela Washington'daki Georgetown Üniversitesi Hastanesi'nde birçok hemşire, kendi araştırma projelerini yapma özgürlüğüne sahip. Bu sayede hastanenin bazı program ve politikaları değişti.[65] Özerklik, farklı birçok alanda etkili olabiliyor, inovasyon ve hatta kurumsal reformlar konusunda bir derya işlevi görebiliyor.

Her gün müşterilere hizmet ederken, ürün yetiştirirken ve sorunlara çözüm ararken, o günlük koşuşturma arasında FedEx Günleri gibi girişimleri ve şirket destekli yan projeleri yürütmek her zaman kolay olmayabilir. Ama her sanatçı ya da tasarımcının da hemfikir olacağı gibi rutin dışı, yaratıcı ve kavramsal beceriler gerektiren bir ekonomide bunlar günden güne daha önemli hale geliyor. Yapılan işte özerklik sahibi olmak, yaratıcılık becerisi için uzunca bir süredir hayati önem taşıyor. Becerikli "yöneticiler"in tersine iyi liderler bunu iliklerinde hissediyor.

Efsanevi Amerikan mobilya üreticisi Herman Miller'ın uzun yıllardır tasarım direktörlüğünü yapan George Nelson'u ele alalım. Nelson, vaktiyle iyi bir tasarımın beş basit koşulunu belirlemişti. Bu koşullardan biri Tip I kişisi için görevde özerklik konusunda yol gösterici olacaktır. "Ne yapacağına sen karar vereceksin."

Zaman

Avukatlar niye bir meslek grubu olarak hep bir sefillik içindedir, merak ettiniz mi? Bazı sosyal bilimciler merak etmiş ve üç açıklama sunmuşlar. Bir tanesinin merkezinde kötümserlik var. Kötümserlik, psikologların "sübjektif esenlik" dedikleri durumun düşük düzeyde olmasının ana unsurudur. Ayrıca birçok meslek için de negatif bir özelliktir. Ama Martin Seligman'ın da belirttiği gibi "Çok özel bir istisna vardır. Kötümserler hukukta daha iyidir". Bir başka deyişle, bir insanı mutsuz eden özellik, bir avukat olarak o insanı daha başarılı kılabilir.[66] İkinci bir sebep: Diğer şirketlerin birçoğu pozitif toplama bakar. Ben size istediğiniz ve sevdiğiniz bir ürün satarsam, her ikimiz de mutlu oluruz. Oysa hukuk genellikle, ama her zaman değil, sıfır toplamlı bir oyundur. Biri kazandığı için biri mutlaka kaybeder.

Üçüncü sebep, en iyisi olabilir ve neden o kadar az sayıda avukatın Tip I davranış kalıbını sergilediğini anlamamızı sağlayabilir. Avukatlar sıklıkla yoğun talep bombardımanı altında kalır ama göreceli olarak küçük bir "karar serbestliği" içindedir. Davranış bilimciler bu terimi bir kişinin tercihleri ile algılanan tercihlerini tanımlamakta kullanırlar. Bu bir bakıma özerkliği tanımlamanın bir diğer yoludur. Oysa avukatlar, fazla bir özerkliğe sahip olmadıklarından somurtkan ve asabidirler. Bu durum erken çağlarda başlar. 2007 yılında iki Amerikan hukuk okulunda yapılan bir araştırmaya göre, okuldaki öğrencilerin genel esenlik durumları dibe vuruyor. Bunun en önemli nedeni, özerkliklerinin engellenmesi. Ama ders ve ödev seçiminde, hocalarıyla ilişkilerinde daha fazla özerkliği olan öğrenciler, daha düşük meyilli inişler sergiliyor, daha iyi notlar alıyor ve avukatlık sınavında daha başarılı oluyor.[67]

Özel avukatlık mesleğinin kalbinde, dünyanın belki de en kötü özerklik kırıcı mekanizması olan saat başı ücret sistemi yatıyor. Büyük ve saygın hukuk bürolarının hemen hemen bütün avukatları da dahil olmak üzere çoğu meslek erbabı, müvekkilleri için harcadıkları süreyi genellikle altışar dakikalık dilimler halinde faturalandırırlar. Yeterince saati faturalandıramazlarsa o takdirde işleri tehlikeye girer. Sonuç olarak odaklandıkları nokta, işlerinin çıktısından yani müvekkillerinin sorununu çözmekten girdisine yani olabildiğince çok saati faturalandırmaya kayar. Bu tür yüksek ve ölçülebilir hedefler insanlardaki içsel motivasyonu kurutabilir, bireysel girişim ruhunu öldürebilir ve hatta ahlakdışı davranışları teşvik edebilir. Eski ABD Yüksek Mahkeme Başyargıcı

William Rehnquist'in de dediği gibi "Her yıl iki bin saatten fazla çalışma süresi faturalandırmak zorundaysanız, gerçekte harcadığınız süreyi abartma yoluna gitmeniz muhtemeldir".[68]

Saat başı ücret sistemi, Motivasyon 2.0'ın mirasıdır. Kimi rutin işlerde, mesela bir Ford Taurus'un kapılarının takılması veya basit bir vergi formundaki kesintilerin hesaplanması gibi işlerde anlamlı olabilir. Çünkü harcadığınız süre ile ortaya çıkan iş arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. Başlangıç noktanız işçilerin işten kaytarma eğiliminde oldukları ise o takdirde zamanlarını nasıl kullandıklarını takip etmek onları dikkatli davranmaya yöneltecektir.

Ama saat başı ücret sisteminin Motivasyon 3.0'da fazla bir yeri yoktur. Hukuk gibi rutin olmayan işler için birinin harcadığı süre ile birinin ürettiği şey arasındaki ilişki düzensiz ve tahmin edilemez niteliktedir. Mucit Dean Kamen'ın ya da aktris Helen Mirren'ın çalıştıkları süreyi ücretlendirdiklerini bir düşünün. Alternatif ve daha doğru bir kanıdan, insanların işlerini iyi yapmak istedikleri noktasından yola çıkarsak, o takdirde harcayacakları zamandan çok, yapacakları işin kendisine odaklanmalarına izin vermemiz gerekir. Bazı hukuk büroları Tip I yönüne doğru kaymaya başladı bile. Çalışma süresine göre değil, sabit bir ücret alıyorlar. New York'un önde gelen bürolarından birinin ortağı şöyle diyor: "Artık saat başına ücretlendirme sisteminden kurtulmanın zamanı geldi."[69]

Söz konusu başarı olduğunda, hiçbir şey kendi programımı kontrol etmekten daha önemli değildir benim için. Saat dokuz ile beş arası, en yaratıcı olduğum zaman aralığıdır. Bir patronum ya da iş arkadaşlarım olsaydı, öyle ya da böyle bu en iyi saatleri mahvederlerdi.

Scott Adams
Dilbert adlı karikatür
karakterinin yaratıcısı

Saat başına ücretlendirme sisteminin bir antitezi varsa o da Jeff Gunther'in kendi şirketlerinde uygulamaya koyduğu türden, sadece sonuca odaklı bir çalışma ortamı yaratmaktır. ROWE sisteminin uyduğu ilk büyük şirket Best Buy'dı, ama mağazalarında değil, kurumsal ofislerinde. 3M'in yüzde on beşlik zaman dilimi uygulaması gibi Best Buy şirketinin deneyi de daha önce bahsettiğim, ROWE guruları haline gelen, özerklik mesajını dünyaya taşıyan Ressler ve Thompson tarafından başlatılan sıra dışı bir deney mahiyetindeydi. Best Buy'ın genel merkezi Minnesota eyaletinin Richfield şehrinde bulunuyor. Gayet ferah, modern, içinde resepsiyonu, kafeleri, kuru temizlemecisi olan bir bina bu. Ama şirket, personelini aşırı çalıştırmasıyla ve müdahaleci yöneticileriyle tanınıyor, kaybedilen yeteneklerin bedelini de haliyle ödüyordu. Şirketin o sıralarda CEO'su olan Brad Anderson, Ressler ve Thompson'un garip önerisini sessizce benimsemişti. Çünkü bu öneri, "işe gelip mesai bitişine kadar saatleri sayan kişileri katkıda bulunmaya teşvik" ediyordu.[70]

Bugün Best Buy'ın genel merkezinde, ROWE sisteminin getirdiği çalışma saati esnekliği ile işini yapan kişilerin sayısı belli saatlerde çalışan kişilerin sayısından fazla. Perakende sektöründe rekabet son derece sert olmakla beraber Best Buy, hem pazardaki yerini koruyabiliyor hem de yetenekli kişileri bünyesine katabiliyor. Şirketin ROWE denemesinde elde ettiği sonuçları Harvard Business Review dergisinde Tamara Erickson şöyle değerlendiriyor:

> Maaşlı çalışanlar, işlerini yapmaya yetecek kadar zaman harcıyorlar. Program kapsamında saatlik çalışanlar federal çalışma yasalarına uymak için belli bir süre çalışıyorlar ama ne zaman çalışacaklarını kendileri seçiyorlar. Bu çalışanların aileleriyle ve arkadaşlarıyla ilişkileri daha iyi. Şirkete sadakatleri, işe yoğunlaşma güçleri ve enerjileri daha yüksek. Verimlilik yüzde otuz beş arttı. Değişiklik yapılmayan ekiplere göre istifa nedeniyle işgücü sirkülasyonu üç yüz yirmi taban puanı daha düşük. Çalışanlar, daha az saat çalışıp çalışmadıklarını bilmediklerini söylüyor. Saatleri saymayı bırakmışlar.[71]

Zamanımıza hükmedemezsek hayatımız üzerinde de özerklik sahibi olmamız neredeyse imkansızdır. İnsan doğasına dair bu durumu fark eden bazı Tip I kategorisindeki şirketler, uygulamalarını buna göre değiştirmeye

başlamış bulunuyor. Hiç şüphesiz devamı da gelecek. Ressler bana bir keresinde şöyle demişti: "Eskiden iş, ilk olarak zaman harcamak, ikinci olarak sonuç almak demekti. İşiniz ne olursa olsun, artık geç gelme cezasını, devamlılık kontrol saatlerini ve modası geçmiş sanayi çağı düşüncesini kaldırıp atmanın zamanı geldi."

Teknik

Kablo televizyon faturanıza itiraz etmek veya sipariş ettiğiniz mikserin nerede kaldığını sormak için müşteri hizmetleri hattını aradığınızda, genellikle renksiz bir mağara olan ve çağrı merkezi olarak isimlendirilen bir yere ulaşırsınız. Çağrınıza cevap veren kişi bir müşteri hizmetleri temsilcisidir ve zor bir işi vardır. Sıkışık bölmelerden oluşan bir kümeste, masasında bir kutu diyet kola, kafasında kulaklık uzun saatler boyunca oturmak zorundadır. Ücret çok düşüktür. Ve birbiri ardına telefon açan kişiler tebriklerini iletmek veya hafta sonu için ne planladığını sormak için aramazlar. Bir şikayetleri veya çözülmesi gereken problemleri vardır. Hem de hemen, şimdi.

Bu yetmezmiş gibi çağrı merkezi çalışanlarının çok küçük bir karar verme aralığı vardır. Rutinlik, yaptıkları işe hakimdir. Bir çağrı geldiğinde arayan kişiyi dinlerler ve sonra genellikle bilgisayarlarında birkaç tuşa basıp hazır bir metni görüntülerler. Sonra o metni, kimi zaman harfi harfine ve telefonu bir an önce kapatabilmek ümidiyle okurlar. Çok sıkıcı bir iş yaptıkları yetmezmiş gibi bir de çağrı merkezleri, verimliliği artırmak adına müşteri temsilcilerinin konuşmalarını dinleyip her konuşmanın ne kadar sürdüğünü takip ederler. O nedenle ABD'de ve İngiltere'deki çağrı merkezlerinde personel sirkülasyonunun diğer işlerin ortalamasından iki kat fazla, bir başka ifadeyle yüzde otuz beş olmasına şaşmamak gerekir. Bazı çağrı merkezlerindeki yıllık personel sirkülasyonu yüzde yüzleri de aşmakta. Yani ortalama olarak bugün o merkezde çalışan hiç kimse bir sene sonra orada olmayacak demektir bu.

Bugün artık Amazon.com'un bir alt sitesi olarak faaliyet gösteren çevrimiçi ayakkabı mağazası Zappos.com'un kurucusu Tony Hsieh, bu elemanları istihdam etmenin, hazırlamanın ve sınamanın daha iyi bir yolu olması gerektiğini düşündü. Artık Zappos'ta işe yeni alınan kişiler bir haftalık eğitimden geçiyorlar. Bu yedi günün sonunda Hsieh onlara bir teklif sunuyor. Zappos'un kendilerine göre olmadığını düşünüyor ve

ayrılmak istiyorlarsa Hsieh onlara iki bin dolar ödüyor. Kimse kimseye küsmüyor, kırılmıyor. Hsieh, parlak zekalı genç bir bilgisayar kurdu gibi Motivasyon 2.0 işletim sistemini hack'liyor. Şartlı ödül yöntemini insanların daha iyi performans göstermelerini sağlamak için değil de Motivasyon 3.0 tarzı bir iş ortamı yaratma hedefine uygun olmayanları ayıklamak için kullanıyor. İşe devam etme kararı veren kişiler iyi bir ücret alıyor ve daha da önemlisi uyguladıkları teknikte özerk oluyor. Zappos, müşteri hizmetleri çalışanlarının görüşme sürelerini izlemiyor, sabit bir metin kullanmalarını şart koşmuyor. Temsilciler, görüşmeleri istedikleri şekilde yönetebiliyor. Onların işi müşterilerine iyi hizmet vermek. Bunu nasıl yaptıkları onların bileceği iş.

Kullanılan tekniklerle ilgili olarak çalışanlara özerklik vermenin sonucunu mu merak ettiniz? Zappos'ta personel sirkülasyonu minimum düzeyde. Ve çok genç olmasına rağmen, Zappos, yapılan değerlendirmelerde sürekli olarak en iyi çağrı merkezine sahip Amerikan şirketleri listesinde yer alıyor. Cadillac, BMW ve Apple gibi şirketleri geride bırakan Zappos, Jaguar ve Ritz-Carlton gibi lüks markaların çağrı merkezleriyle de başabaş gidiyor.[72] Nevada çöllerinde kurulmuş bir ayakkabı firması için hiç de fena değil.

Zappos'un yaptığı, içinde genellikle hiç bireysel özgürlük olmadığı bilinen işlere az da olsa bir miktar özgürlüğü geri kazandırmaya çabasının küçük ama önemli bir parçası. Mesela birçok başka şirket, düşük maliyetli "offshore" tedarikçilere işi paslarken, bazı şirketler artık yavaş yavaş bu işi evlere taşımaya başladı ki buna da "homeshoring" adı veriliyor. Müşteri hizmetleri yetkilisini tek ve büyük bir çağrı merkezine hapsetmek yerine bütün gelen çağrıları çalışanların evlerine yönlendiriyorlar. Böylece çalışanların işe gidiş ve işten gelişlerde harcadıkları zaman azalıyor. Fiziksel takipten de kurtulan çalışanlar, işlerini yapış şekilleri üzerinde de çok daha büyük özerklik sahibi oluyor.

Amerikan havayolu şirketi JetBlue, bu tarzı ilk benimseyen şirketlerden biriydi. 2000 yılında faaliyete geçmesinden itibaren JetBlue, çağrı merkezi hizmetlerinde evinden çalışan personelden yararlanıyor. Ve faaliyete geçtiği günden itibaren şirket, müşteri hizmetleri değerlendirmelerinde rakiplerinin hep çok önünde yer alıyor. Verimlilik ve iş memnuniyeti genellikle evden çalışan kişilerde, klasik ortamlarda çalışanlara oranla daha yüksek. Bu

durum, çalışanların evde daha rahat olmalarından ve daha az takip edilmelerinden kaynaklanıyor. Ama tek sebep bu değil. Özerklik merkezli yaklaşım, yetenekli, donanımlı insanları şirkete çekiyor. "Homeshore" çalışan kişilerin çoğunluğunu ebeveynler, öğrenciler, emekliler ve özürlüler oluşturuyor. Bu insanlar, çalışmak isteyen ama bunu kendi bildikleri gibi yapma arzusunda olan kişiler. Bir araştırma raporuna göre evden çalışan çağrı merkezi çalışanlarının yüzde yetmiş-seksen kadarının üniversite diploması var ki bu oran klasik çağrı merkezlerinde çalışanların iki katına karşılık geliyor. Alpine, Access, PHH Arval ve LiveOps gibi birçok şirkete çağrı merkezi hizmeti sunan firmalarda bu yöntemi benimsedikten sonra istihdam maliyetleri neredeyse sıfıra inmiş durumda. Ümit vaat eden çalışanlar kendiliklerinden onlara geliyor. Ve şimdi bu evinden çalışan müşteri hizmetleri temsilcileri, aralarında 1-800 Flowers, J. Crew, Office Depot ve hatta Amerikan Vergi Dairesi'nin de yer aldığı birçok Amerikan şirket ve kurumu için çalışıyor, müşterilerin taleplerini kendi seçtikleri yöntemle cevaplıyor.[73] Motivasyon 3.0'ı esas alan verimli her işyerinde olduğu gibi bu, onların kendi kararı.

Ekip

Doğum sırasında yeriniz nerede olursa olsun, bir ailenin üçüncü çocuğu olmak nasıl bir şeydir, bir düşünün. Çevrenizdeki insanları seçme şansınız yoktur. Siz geldiğinizde onlar zaten oradadır. Daha da kötüsü, onlardan bir ya da ikisi sizi görmekten hiç de memnun değildir. Ve o kişilerin tekinden bile kurtulmanın çok zaman yolu yoktur.

Yeni bir işe girmek veya birçok alanda mevcut işini korumak da benzer bir durum arz eder. Girişimci ruhlar, belki bir parça olsun görev, zaman ve teknik konularında özerklik sahibi olabilirler ama ekip üzerinde özerklik, bambaşka bir konudur. İnsanların girişimciliğe yönelmelerinin bir nedeni de işte bu kendi ekiplerini kurma şansına sahip olma isteğidir. Ama henüz tipik hale gelmese de daha geleneksel bir ortamda dahi bazı şirketler, insanlara birlikte çalışacakları kişileri seçme özgürlüğü verilmesinin avantajlarını keşfetmeye başlamış bulunuyorlar.

Örneğin, organik gıda ürünleri zinciri Whole Foods'ta işe alınacak elemanları departman yöneticileri belirlemez. O işi departmandaki çalışanlar yapar. Bir aday, otuz günlük deneme süresince bir ekipte çalıştıktan sonra müstakbel ekip arkadaşları, o kişinin kadroya alınıp

alınmamasını oylayarak belirler. GORE-TEX kumaşının üreticisi olan ve Motivasyon 3.0'ı bilfiil uygulayan Gore & Associates şirketinde basamakları tırmanmak isteyen ve bir ekibin liderliğine göz diken herkes, kendisiyle çalışmak isteyen kişileri bir araya getirmek zorundadır.[74]

Yaptığımız işte özerk olmak en önemli şeydir. Başka stüdyolar için çalışmakla kendi şirketim için çalışmak arasındaki en büyük fark, alacağımız işi seçebilmem ve tanıtacağımız ürünü, hizmeti veya kurumu belirleyebilmemdi. Bence en önemli soru buydu: İçeriğe yakın olduğumda, araştırma yapmak kolaylaşıyor, toplantılar ilginçleşiyor (ilginç ürün veya hizmetler üreten kişiler zaten başlı başına ilginçler) ve ben yanlış reklam yapmak durumunda kalmak istemiyorum.

STEFAN SAGMEISTER,
Tasarımcı

Seçme bir ekibi bir araya getirme yeteneği, yüzde yirmilik zaman diliminin bir başka cazibesidir. Böyle çabalar genellikle, organizasyon şemasındaki bağlantıları bypass ederek, departmanları olmasa bile ortak bir çıkarı paylaşan insanları birleştirir. Google mühendislerinden Bharat Mediratta'nın New York Times gazetesine söylediği gibi, "Yüzde yirmi fikriniz yeni bir ürünse, aynı fikirde olan birkaç kişiyi bulup hemen kod yazmaya başlamak gayet kolaydır". Sıra, organizasyonda daha fazla sistemsel değişiklik yapmaya geldiğinde ise Mediratta, ekip üzerinde özerklik sahibi olmanın daha fazla önem kazandığını belirtiyor. Böylesi çabalar, Mediratta'nın deyişiyle bir "grupçuk", yani küçük, kendi kendine örgütlenmiş, hemen hemen hiç bütçesi ve yetkisi olmayan ama şirket içinde bir şeyleri değiştirme çabasındaki ekipleri tanımlıyor. Örneğin, Mediratta, şirket mühendislerinin bilgisayar programlarını daha etkin şekilde test etmeyi sağlayacak bir yöntem geliştirmelerini sağlamak için bir test

grupçuğu kurdu. Bu yazılımcılardan oluşan gayri resmi grup, bir başka deyişle, yukarının talimatı olmadan, özerk bir şekilde ortaya çıkan bu ekip "yavaş yavaş organizasyonu ekseni etrafında çevirecekti".[75]

Ancak, özerklik talebi sık sık diğer zorunluluklarla çatışma içine girebilir. Atlassian, görev özerkliği denemesini yaparken karşısına çıkan şaşırtıcı bir durum, çoğu çalışanın yüzde yirmilik zaman diliminin tamamını kullanmamasıydı. Asıl sebep ne miydi? Süregiden projeleri bir kenara bırakırlarsa mevcut ekip arkadaşlarına sırt çevirmiş olacaklarını düşünüyorlardı.

Ekip üzerinde özerklik konusu, dört konu arasında en az gelişmiş olandır. Ancak, sosyal ağların sürekli artan gücü ve mobil uygulamaların yaygınlaşmasına paralel olarak bu özerklik türünün gerçekleştirilmesi artık hem daha kolay hem de tek bir organizasyonun sınırları içinde kalmıyor. Size ilk bölümde bahsettiğim, gönüllü ekiplerin yeni bir web tarayıcısı geliştirmek veya daha iyi sunucu yazılımları yazmak amacıyla kurdukları açık kaynak projeleri bunun en iyi örnekleridir. Ve bir kere daha bilim, geleneksel şirketlerin benimsemekte nazlandığı bir konunun değerini teyit ediyor. Yapılan çok sayıda araştırmaya göre kendi kendine organize olan ekiplerde çalışan kişiler, kendileri dışındaki güçlerce oluşturulan ekiplerde çalışanlara göre daha mutlular.[76] Keza, Deci ve diğerlerince yapılan çalışmalar, içsel motivasyonları yüksek olan kişilerin daha iyi iş arkadaşları olduğunu gösteriyor.[77] Bütün bu anlattıklarım, bu cephedeki olasılıkların muazzam olduğunu gösteriyor. Daha fazla Tip I kişisiyle çalışmak istiyorsanız, en iyi strateji kendiniz olmaktır. Çünkü görünen o ki özerklik, bulaşıcı bir şeydir.

ÖZERKLİK SANATI

Son asrın büyük ressamlarını düşünün. Pablo Picasso, Georgia O'Keeffe ve Jackson Pollock gibi isimleri. Bizlerin aksine Motivasyon 2.0 asla onların işletim sistemi olmadı. Kimse onlara şöyle demedi: Sen şu tarz bir resim yapacaksın. Saat tam sekiz buçukta çalışmaya başlayacaksın. Seninle çalışmasını istediğimiz kişilerle resimleri boyayacaksın. Resimlerini işte böyle yapacaksın. Çok komik ve saçma bir durum olurdu.

Ama biliyor musunuz? Sizin için de o kadar komik ve saçma bir şey bu. İster musluk tamir edin, ister market işletin, araba satın veya ders planı

oluşturun, siz de ben de büyük bir ressam kadar çok özerkliğe ihtiyaç duyarız.

Gelgelelim, özerkliği teşvik etmek, sorumluluğu, hesap verme yükümlülüğünü ortadan kaldıralım demek değildir. Hangi işletim sistemi kullanılıyor olursa olsun, insanlar işlerinin sorumluluğunu üstlenmek durumundadır. Fakat bu hedefi gerçekleştirmenin farklı yolları mevcuttur ve hepsi de içten içe kim olduğumuza dair farklı inanışlar üzerine dayanır. Motivasyon 2.0, insanların özgür olmaları durumunda işten kaytaracaklarına ve özerkliğin, sorumluluğu bypass etmeye yaradığına inanır. Motivasyon 3.0 ise farklı bir kanıdan yola çıkar. İnsanların sorumluluk üstlenmeyi isteyen canlılardır. Görevleri, zamanları, teknikleri ve ekipleri üzerinde kontrol sahibi iseler, kendi kaderlerini de kendileri yazabilir.

Tabii ki birçok işyerinde eski işletim sisteminin temel fikirleri esas alınıyor. O nedenle özerkliğe geçiş bir anda pek mümkün olamıyor. Başka hiçbir şey görüp tanımamış insanları kontrolcü ortamlardan alır ve bir ROWE ortamına veya seyreltilmemiş bir özerklik zeminine bırakırsak adapte olamazlar. Richard Ryan'ın da belirttiği gibi şirketler ve kurumlar, bu geçiş sürecinde bütün çalışanlarına yol göstermek durumundadır.

Özerkliğin farklı boyutları vardır. Her boyut, herkesi aynı şekilde cezbetmez. Bazıları bir görevde özerklik isterken bazıları da ekip konusunda özerk olmayı arzular. Zappos CEO'su Hsieh'in bana gönderdiği e-postada şöyle diyor: "Araştırmalara göre algılanan kontrol, insanların mutluluğunun önemli bir bileşeni. Ancak, insanların kontrol etmek istedikleri şeyler çok çeşitli. Bu nedenle ben evrensel anlamda en önemli olan özerklik şudur demenin imkansız olduğunu düşünüyorum. Farklı kişilerin farklı arzuları var. Dolayısıyla bir işveren için en iyi strateji, her bir çalışan için neyin önemli olduğunu belirlemeye gayret etmektir."

Ancak su yüzüne çıkanlar tek tek bu bireysel istekler olsa da hepsinin altında ortak birtakım kökler yatıyor. Oyuncu olmak için yaratıldık, piyon olmak için değil. Bireysel robotlar değil, özerk bireyleriz. Tip I olmak için tasarlandık. Ama "yönetilmemiz" gerektiğini savunan fikir de dahil olmak üzere bazı dış güçler, varsayılan ayarımızı değiştirerek bizi Tip X kişisine dönüştürdüler. İçinde bulunduğumuz ortamları güncelleyebilirsek –sadece işte değil, aynı zamanda evde ve okulda– ve liderler, insan doğasının özünü

ve onu doğrulayan bilimsel argümanları kavrayabilirse, kendimizi ve iş arkadaşlarımızı doğal halimize döndürebiliriz.

Ryan bana şöyle demişti: "İnsanlık, tarih boyunca hep özgürlüğe doğru yol almıştır. Bunun bir nedeni var. Çünkü doğamız bizi buna zorluyor. Bazılarımızın düşündüğü gibi plastiğimsi şeyler olsaydık, böyle bir durum yaşanmazdı. Ama biri çıkıp Çin'de tankların karşısına dikiliyor. Özerklikten mahrum bırakılan kadınlar, hakları için sürekli mücadele ediyor. Tarihsel sürecin izlediği rota böyle. İnsan doğası eğer bir şekilde kendini gerçekleştirecekse bunu daha özerk olarak yapacaktır."

BEŞİNCİ BÖLÜM

Ustalık

Kişinin yaptığı iş, yeteneğine uygun mu diye
Onu seyretmen gerekmez.

Sadece gözlerine baksan kâfi.
Sos yapan bir aşçı, ilk kesiği

Atan bir cerrah
Konşimento dolduran memur

Hepsinin yüzünde aynı kendinden geçmişlik...
Çalışırken kendilerini unuturlar.

Benliğini unutup objeye dalan o bakış
Ne güzeldir.

— W. H. Auden

1944 yılının yaz mevsiminde bir sabah, on yaşındaki Mihaly Csikszentmihalyi, Budapeşte'deki bir tren istasyonunda annesi, iki erkek kardeşi ve kendilerini uğurlamaya gelen yetmiş kadar akrabasıyla oturmaktaydı. İkinci Dünya Savaşı, tüm hızıyla sürüyordu. Mihver ülkelerinin kararsız ülkesi Macaristan, politik ve coğrafi olarak büyük baskı altındaydı. Macaristan'ın ABD ve İngiltere ile gizli barış görüşmeleri yapmasına misilleme olarak Nazi askerleri ülkeyi işgal etmekteydi. Öte yandan Sovyetler de başkente doğru ilerlemekteydi.

Gitme zamanıydı. Dört kişilik aile Venedik'teki diplomat babalarının yanına gitmek üzere trene bindi. Tren güneybatıya doğru yol alırken uzaklarda bombalar patlıyordu. Trenin pencerelerinden içeri mermiler giriyor, tüfekli bir asker trenden karşılık veriyordu. On yaşındaki çocuk kanepenin altına sinmişti. Korkuyordu. Biraz da sinirlenmişti duruma.

Csikszentmihalyi, altmış beş yıl sonra "O anda büyüklerin nasıl yaşanacağına dair hiçbir fikirleri olmadığını düşündüm" diyecekti.

Bindiği tren, Tuna'dan geçen son tren olarak anılacaktı uzun yıllar. Yola çıkışlarından kısa süre sonra hava taarruzları ile Macaristan'ın ana köprüleri imha edilmişti. Csikszentmihalyi ailesi, iyi eğitimli, birbirlerine sıkı sıkıya bağlı insanlardı ama savaş, hayatlarını yerle bir edecekti. O sabah tren istasyonuna gelen akrabaların yarısından fazlası beş ay içinde hayatını kaybetti. Csikszentmihalyi'nin erkek kardeşlerinden biri Ural dağlarındaki çalışma kampında altı yıl kaldı. Diğeri de Sovyetlere karşı savaşırken öldü.

Csikszentmihalyi, "Bu yaşadıklarım beni düşünmeye sevk etti" diyordu. "Yaşamanın bundan daha iyi bir yolu olmalı."

İTAATTEN SORUMLULUK ÜSTLENMEYE

Özerkliğin zıddı kontroldür. Davranışsal pusulasının iki zıt kutbunda yer aldıkları için bize farklı kaderleri işaret ederler. Kontrolün sonucunda itaat doğar. Özerklik ise sorumluluk üstlenmeye götürür bizi. Bu ayrım bizi Tip I davranışının ikinci unsuru olan ustalığa yani önemli olan bir konuda daha iyi olma arzusuna götürür.

Başta da anlattığım gibi Motivasyon 2.0'ın hedefi insanları özel şeyleri özel şekilde yapmaya teşvik etmekti. Yani onları itaate zorlamaktı. Bu hedef için, bir sepet havuç ile uzun bir kızılcık sopasından daha iyi motivasyon unsuru bulmak imkansızdır. İnsanın kendini gerçekleştirmesi için bunun ümit vaat eden bir yöntem olduğunu söylemenin yolu yok elbette. Ama ekonomik bir strateji olarak kendi içinde belli bir mantığı vardı. Rutin işler, yani yirminci yüzyıldaki işlerin çoğunluğu için itaat etmek pek uygundu çok zaman.

Ama o zamanlar geçmişte kaldı. Yirmi birinci yüzyılın tanımsal görevleri için bu tür bir strateji hiç ama hiç uygun değildir. Karmaşık sorunları çözmek, sorgulayan bir beyne sahip olmaya ve yeni bir çözüme giden yolda denemeler yapma isteğine bağlıdır. Motivasyon 2.0, itaat isterken Motivasyon 3.0 ise sorumluluk üstlenmeyi gerektirir. Ustalık ancak bu şekilde doğar. Üçüncü güdümüzün önemli ama geri planda kalmış bir unsuru olan ustalık, günümüz ekonomisinde başarılı olmanın ana koşullarından biridir.

Ne yazık ki "yetki verme" gibi şirket koridorlarında çokça yankılanan tatlı sözcüklere karşın modern bir işyerinin en öne çıkan nitelikleri, sorumluluk üstlenme olgusunun eksikliği ile ustalığı göz ardı edişidir. Gallup tarafından bu konuyla ilgili olarak yapılan çok geniş bir araştırmanın sonuçlarına göre ABD'de çalışanların yarısından fazlası ile işi arasında sıkı denilebilecek bir bağ yok. Yüzde yirmisi de işinden tam anlamıyla kopuk. Bu kopukluğun maliyeti verimlilik kaybı olarak ortaya çıkıyor ki onun rakamsal ifadesi de yılda üç yüz milyar doları buluyor. Bu rakam, Portekiz, Singapur veya İsrail gibi ülkelerin gayri safi yurtiçi milli hasılalarından daha fazla.[78] Ancak karşılaştırmalı verilere bakılınca ABD'nin işyerlerinde Tip I davranışının görülme sıklığı anlamında yine de lider ülkeler arasında yer aldığını söyleyebiliriz. McKinsey & Co. danışmanlık şirketine göre bazı ülkelerde, yüzde iki-üç gibi çok düşük oranlarda da olsa çalışanların işleri ile aralarında çok sıkı bağlar bulunuyor.[79]

Aynı şekilde önemli olan bir başka husus da işe bağlılığın ustalaşmaya giden yolda son derece etkin bir güç olması. İtaat, fiziksel varlığımızı sürdürme anlamında etkin bir yöntem olabilir. Ama kişisel kendini gerçekleştirme süreci için berbat bir yöntemdir. Mesut bir hayat sürmek, kontrol edenlerin taleplerini karşılamaktan daha fazlasını gerektirir. Ama işyerimizde ve okulumuzda itaat çok fazla, işimizi veya dersimizi sevme çok azdır. İtaat, günü kurtarmanıza yarar. Ama sizi sabaha çıkaracak olan bu sevgi ve bağlılıktır. Şimdi bu noktada yeniden Csikszentmihalyi'nin hikayesine dönüyoruz.

Nazi Almanya'sının zulmüne ve Sovyetler'in ülkesini işgaline tanıklık ettikten sonra delikanlılık çağlarında Csikszentmihalyi, itaatten haklı şekilde bıkmış durumdaydı. Seveceği bir şey arıyordu. Ama onu okulda bulamadı. Onüç yaşında liseden ayrıldı. Geçinebilmek için on yıl Doğu Avrupa ülkelerinde çeşitli ve kimi hayli garip işlerde çalıştı. Genç beynini kurcalayan, daha iyi nasıl yaşanır sorusunun cevabını bulabilmek için din ve felsefe konusunda bulabildiği her şeyi okudu. Öğrendikleri onu tatmin etmeyecekti. Ta ki Carl Jung'un psikoloji konusunda verdiği bir seminere rastgelene kadar. O gün aradığı cevapları psikolojinin vereceğini anladı.

Yirmi iki yaşındayken, 1956 yılında Csikszentmihalyi, ABD'ye psikoloji okumaya gitti. Chicago'ya indiğinde cebinde bir dolar yirmi beş senti olan, liseden kovulma, İngilizce ile tek aşinalığı Pogo karikatürlerinden ibaret bir

gençti. Chicago'daki Macar tanıdıkları ona iş ve kalacak yer bulmasında yardım etti. Latince ve Almanca bilgisi, okuyup yazamadığı bir dilde girdiği Illinois lisesi denklik sınavlarını geçmesini sağladı. Illinois Üniversitesi'ne yazılıp gündüzleri okudu, geceleri bir otelin muhasebesini tuttu. Sonunda Chicago Üniversitesi'nin psikoloji bölümüne girdi ve orada – ABD'ye ayak bastıktan dokuz sene sonra– doktorasını aldı.

Ancak Csikszentmihalyi, psikolojinin ana akımlarına kapılmayı reddetti. Çok da uzun olmayan bir süre önce, bir bahar sabahında bana hayatla ilgili pozitif, yenilikçi, yaratıcı yaklaşımı incelemek istediğini, Sigmund Freud'un patolojik, tedaviye dönük görüşüyle, B. F. Skinner'ın mekanik çalışmalarıyla ve davranış olgusunu basit etki-tepki düzlemine indiren diğer bilim adamlarının yaptıklarıyla ilgilenmediğini söylemişti. Yaratıcılık üzerine yazmakla işe başladı. Yaratıcılık onu oyun konusunu araştırmaya yöneltti. Oyunu araştırması, insan deneyimine dair gizli kapıların açılmasını sağladı ve bu sayede de tanınan bir isim oldu.

İnsanlar, bir oyunda, Csikszentmihalyi'nin "ototelik deneyimler" adını verdiği –Yunanca auto (kendi kendine) ve telos (hedef veya amaç) – bir durumu yaşar. Ototelik bir deneyimde hedef, kişinin kendi kendini gerçekleştirmesidir. Faaliyet, kendi kendisinin ödülüdür. Csikszentmihalyi'nin doktora çalışmaları sırasında gözlemlediği ressamlar, dediğine göre yaptıkları işe kendilerini o kadar kaptırmışlar ki adeta transa geçmişler. Onlar için zaman çabuk geçiyormuş ve öz bilinçlilik durumu tamamen ortadan kalkmış. Kendisi bu tür faaliyetlerin cazibesine kapılmış başka insanlar üzerinde de çalıştı. Aralarında kaya tırmanıcıları, futbolcular, yüzücüler, mağara kaşifleri gibi kişilerin olduğu bu kişilerle mülakat yaparak bir faaliyeti ototelik yapan şeyi bulmaya çabaladıysa da sonuçlar onu hayal kırıklığına uğrattı. Sonraki günlerde şöyle yazacaktı: "İnsanlar bir dağa tırmanmanın veya çok güzel bir müzik parçası çalmanın nasıl bir duygu olduğunu hatırlamayı denediklerinde anlattıkları genellikle klişe ve derinlikten uzak şeylerdi."[80] Csikszentmihalyi'nin insanların deneyimlerini o anda mercek altına yatırabilmeye ihtiyacı vardı. 1970'lerin ortalarında yeni ve çığır açan bir teknoloji –bugün artık on iki yaşındaki her çocuğun antika gözüyle bakıp güleceği bir yenilik– imdada yetişti: Elektronik çağrı cihazı.

O sıralarda Chicago Üniversitesi'nde hocalık yapan ve kendi psikoloji laboratuvarını yöneten Csikszentmihalyi bir çağrı cihazı alıp son sınıf öğrencilerine her gün kendisini rastgele çaldırmalarını istedi. Çağrı cihazı her arandığında yapmakta olduğu işi ve o sırada kendisini nasıl hissettiğini not aldı. Güney California'da, şimdilerde ders verdiği Claremont Graduate Üniversitesi'ndeki odasında konuşurken "Çok eğlenceliydi," diye hatırlıyor o günleri. "İnsanların nasıl yaşadıklarına dair çok ayrıntılı bir resim elde ediyordun." Bu test sürüşünü esas alarak Deneyim Örnekleme Yöntemi adı altında bir metodoloji geliştirdi. İnsanları günde sekiz defa rastgele aralıklarla arıyor ve onlara neler yaptıklarını, kiminle beraber olduklarını, o anki ruh hallerini nasıl tanımlayabileceklerini soruyordu. Yedi günün sonunda verileri bir araya getiriyor ve spiral ciltli bir defter üzerinde bir kişinin haftalık mini sinemasını oluşturuyordu. Tek tek verileri birleştirince ortaya bir insanın deneyimlerinden meydana gelen eksiksiz bir kütüphane ortaya çıkar.

Atletizm kariyerimde tek hedefim hep bugünkünden daha iyi bir sporcu olmaktı. Gelecek hafta, ay ya da yıl fark etmez. Kendimi geliştirmek, tek hedefimdi. Madalya, o hedefi gerçekleştirme sürecinde sadece nihai bir ödül niteliği taşıyordu.

SEBASTIAN COE,
orta mesafe koşucusu,
iki Olimpiyat altın madalya sahibi

Csikszentmihalyi, bu sonuçlardan yola çıkarak ototelik deneyimlerin kabuğunu soymaya başladı. En az onun kadar önemli bir şey daha yaptı ve o garip Yunan esinli terimi bir kenara bırakıp insanları öylesi anları tanımlamakta kullandıkları bir kelimeyi kullanmaya başladı: akış. İnsanların hayatındaki en üst düzey, en tatmin edici deneyimler, insanların akış halinde oldukları anlarda yaşanıyordu. Ve bu daha önce hiç tanımlanmamış olan esrarengiz ve deneyüstü ruh halinin sırrına vakıf olmak aslında hiç de zor değildi. Akışta hedefler nettir. Dağın zirvesine çıkmanız, topu filenin üzerinden karşıya geçirmeniz veya kili doğru şekilde kalıba

koyup pişirmeniz gerekir. Geribildirim çok hızlıdır. Dağın zirvesi ya yaklaşır ya da uzaklaşır. Top ya karşı tarafın sahasına ya da dışarı düşer. Yaptığınız çömlek ya pürüzsüz ya da yamuk çıkar fırından.

Daha da önemlisi akışta bir kişinin yapması gerekenle yapabileceği arasındaki ilişki mükemmeldir. Yüzleşilen sınav ne çok kolaydır ne de çok zor. Kişinin mevcut becerilerinin bir-iki kademe üstünde bir çaba gerektirir. Bu da vücudu ve zihni öyle bir zorlar ki çabanın kendisi en lezzetli ödül haline gelir. Bu denge, diğer günlük deneyimleri kolayca gölgede bırakan bir odaklanma ve memnuniyet düzeyi yaratır. Akış içerisinde insanlar o anı öylesine yoğun bir biçimde deneyimler ve kendilerini o denli her şeye hakim hissederler ki zaman, yer ve hatta benlik bilinçleri eriyip yok olur. Özerk olmasına özerktirler. Ama özerklik bir kenara, kendilerini kaptırmışlardır. Şair W. H. Auden'in de yazdığı gibi "çalışırken kendilerini unuturlar."

Bu ruh hali, tren Avrupa'nın raylarında yol alırken belki de o on yaşındaki çocuğun aradığı şeydi. Akışa ulaşmak, –tek bir an için değil, bir yaşama etiği olarak– bir aşçı, cerrah veya tezgahtar olarak ustalaşmak için o güzel "bir objeye dalıp gitme" halini muhafaza etmek, aranan cevaptı. Belki de yaşamak böyle olmalıydı.

BİR KARGO GEMİSİNDEKİ AKIŞ GÖREVLERİ

Yıllar önce Csikszentmihalyi –tam tarihi hatırlayamadı– Klaus Schwab tarafından İsviçre'nin Davos şehrine davet edildi. Schwab, Davos'ta dünyanın güçlü ve seçkin isimlerinin katılımıyla her yıl panel düzenliyor. Seyahatinde ona Chicago Üniversitesi'nden üç isim, Gary Becker, George Stigler ve Milton Friedman eşlik ediyordu. Üçü de iktisatçıydı ve Nobel ödülü sahibiydi. Beş adam bir akşam yemek için bir araya geldi. Yemeğin bitiminde Schwab, akademisyenlere modern iktisadın en önemli meselesinin ne olduğunu sordu.

Csikszentmihalyi, "Çok şaşırdım. Becker de, Stigler de, Friedman da 'Eksik olan bir şeyler var...' kıvamında şeyler söyledi." Bütün o açıklama gücüne rağmen iktisat bilimi yine de iş ortamlarında bile insan davranışına dair yeterince zengin bir anlatım sunmaktan uzaktı.

Csikszentmihalyi gülümseyip arkadaşlarını keskin zekalarından dolayı tebrik etti. 1970'lerin ortalarında duyurduğu akış kavramı, oyuna hemen girip her şeyi değiştirecek türden bir kavram değildi. Csikszentmihalyi, 1990 yılında konuya dair, geniş bir kitleye hitap eden ilk kitabını piyasaya çıkarınca bir miktar ses getirdi ve iş dünyasından kendisine küçük bir mürit grubu buldu. Bu yeni kavramı gerçek şirketlerin gerçek operasyonlarına entegre etmek ise yavaş giden bir iş. Zaten Motivasyon 2.0'da akış gibi bir konsept için fazla bir yer de bulamazsınız. Tip X işletim sistemi, işle ilgili olarak optimal risklere giren kişilere karşı değil ama bu tür olayları, insanların büyük işler başarması için gerekli koşullar olarak değil de mutlu tesadüfler olarak görmeyi yeğliyor.

Sizi gerçek anlamda tatmin edeceğini düşündüğünüz, kişisel olarak zorlayıcı gördüğünüz bir şeyi yapma isteği, sanatta, bilimde veya iş dünyasında sizi yaratıcılığın en üst kademelerine ulaştırır.

TERESA AMABILE
Harvard Üniversitesi
Öğretim Görevlisi

Ne var ki ağır olsa da zemin artık değişiyor. Bölümün önceki bölümlerinde çalışanların işlerinden kopukluğuna dair verilerin de gösterdiği gibi bir işyeri akış durumuna izin vermiyorsa orada hem insanların memnuniyeti hem de kurumsal sağlık açısından maliyetler çok yüksek olabilir. Kimi şirketlerin bazı şeyleri farklı yapmaya uğraşmalarının sebebi de bu. Fast Company dergisinin de yazdığı gibi Microsoft, Patagonia ve Toyota gibi bazı şirketler, akış-dostu ortamlar yaratarak çalışanların ustalaşmasına katkıda bulunabileceklerini, bunun da işyerinde verimliliği ve memnuniyeti artıracağını görmüş bulunuyorlar.[81]

Mesela İsveçli haberleşme devi Ericsson'ın başkan yardımcısı Stefan Falk, akış kavramının ilkelerinden yararlanarak şirket içindeki bazı bölümlerin birleşme sürecini kolaylaştırdı. Müdürleri, çalışanların önüne net hedefler koyacak ve çabuk geribildirim alacak şekilde işleri ayarlamaya

ikna etti. Ve müdürler, çalışanlarıyla yılda bir kere yapılan performans değerlendirmesi toplantılarında bir araya gelmek yerine onlarla yılda altı defa ve doksan dakikayı bulan sürelerle yüz yüze görüşüyorlar. Bu görüşmelerde çalışanların kendilerini işlerine ne kadar verdiklerini öğreniyor, ustalaşma yolunda aldıkları mesafeyi değerlendiriyorlar. Akış merkezli strateji o kadar iyi işliyor ki Ericsson bunu dünyanın dört bir yanındaki merkezlerinde kullanmaya başladı. Sonrasında Falk, İsveç'in muazzam büyüklükteki lojistik ve taşımacılık şirketi Green Cargo'ya transfer oldu. Orada müdürleri, akış konusunda kendi geliştirdiği bir metot ile eğitti. Daha sonra onlardan çalışanlarıyla ayda bir kere oturup konuşmalarını, işleriyle ilgili olarak yoğun mu ya da heyecansız mı olduklarını öğrenmelerini, görevlerini, kendi akışlarını bulacak şekilde ayarlamalarını istedi. İki yıllık bir yönetimsel revizyondan sonra, devlet kuruluşu olan Green Cargo, yüz yirmi beş yıllık tarihinde ilk defa olarak kâra geçti. Yöneticiler, yeni uygulamaya koyulan akış merkezli stratejinin bunun ana sebebi olduğunu söylüyorlar.[82]

Ayrıca Amerikan şirketlerinde çalışan on bir bin endüstriyel bilim adamı ve mühendis ile yapılan bir ankette, verimliliğin en iyi öngörücüsünün entelektüel meydan okumalar yani yeni ve ilginç bir şeyde ustalaşma dürtüsü olduğu ortaya çıktı. Bu içsel arzu ile motive olan bilim adamları, ana motivasyonları para olanlardan ciddi oranda daha fazla patent aldılar, hatta her grubun harcadığı çaba miktarını bile kontrol edebildiler.[83] (Yani, harici unsurlarla motive olan grup, Tip I kategorisindeki arkadaşları kadar çok ve uzun çalıştı. Ama daha az başarılı oldu. Nedeni muhtemelen çalışma sürelerinin daha azını akışta kullanmaları olabilir.)

2006 yılında genç bir oyun tasarımcısı olan Jenova Chen, Csikszentmihalyi'nin teorisi üzerine güzel sanatlar yüksek lisansını yazdı. Chen, bilgisayar oyunlarının insanlara mükemmel bir akış deneyimi yaşatabileceğine inanıyordu. Ama çok fazla oyun oynamak, takıntı düzeyinde bir uğraşı gerektiriyordu. Chen, neden normal oyunculara da akış hissini verecek bir oyun tasarlayamayayım diye düşündü ve tez projesini laboratuvarı olarak kullanarak bir oyun yarattı. Bu oyunda oyuncular, fareyi kullanarak ekrandaki amip benzeri bir yaratığı kontrol ediyorlar. Yaratık gerçeküstü bir okyanusta yüzerken diğer canlıları yiyor ve yavaş yavaş daha büyük ve gelişmiş bir canlıya dönüşüyor. Çoğu oyun, oyunculardan sabit, önceden belirlenmiş bir dizi beceriyi göstererek ilerlemesini isterken

Chen'in oyunu, oyuncuların serbestçe dolaşmasına ve istedikleri gibi keşif yapmasına izin veriyor. Başarısız olma durumunda sona eren oyunların aksine bu oyunda başarısız olunca, oyun sizi becerilerinize daha uygun olan alt seviyeye geri gönderiyor. Chen, oyununa "flOw" adını vermiş. Oyun çok tutuldu. İnsanlar, oyunun internet üzerinden sunulan ücretsiz versiyonunu üç milyon kere oynadı. (Oyunu şu adrese girerek siz de oynayabilirsiniz:

http://intihuatani.usc.edu/cloud/flowing).

PlayStation için yazılan ücretli versiyonu ise üç yüz elli bin kere indirildi ve bir raf dolusu ödüle layık görüldü. Chen, bu oyun sayesinde, thatgamecompany adını verdiği kendi şirketini kurdu. Akış ve flOW üzerine kurulu olan şirket, Sony ile kısa sürede üç oyunluk bir sözleşme imzaladı ki bu, Californialı yirmi altı yaşında iki genç tarafından yönetilen, adı sanı neredeyse hiç duyulmamış bir başlangıç için büyük bir başarıydı.

Green Cargo, thatgamecompany ve patent alma şampiyonu bilim adamlarının çalıştığı şirketler, genellikle daha az idrak yeteneğine sahip rakiplerinin uygulamadığı iki taktiği uyguluyor. İlki, çalışanlarına benim "akış görevleri" dediğim işleri veriyorlar. Bunlar, ne çok sıcak, ne çok soğuk, ne çok zor, ne de çok kolay işler. İşyerinde hayal kırıklığının sebeplerinden biri insanların yapmaları gereken ile ellerinden gelen arasındaki uyumsuzluktur. Yapmaları gereken, becerebileceklerinden fazla ise o takdirde gerilim ve endişeye kapılırlar. Yapmaları gereken, becerebileceklerinin gerisindeyse o takdirde ise canları sıkılır. (Csikszentmihalyi, ototelik deneyimlerle ilgili olarak yazdığı ilk kitabına da Beyond Boredom and Anxiety – Can Sıkıntısı ve Endişenin Ötesinde adını vermişti.) Ama eşleşme doğru ise işte o zaman sonuç muhteşem olabilir. Akışın özü budur. Böyle işler, bize bölgeye yerleşmenin, düzen ve düzensizlik arasındaki uçurumun kenarında yaşamanın, ressam Fritz Scholder'ın dediği gibi "tesadüf ve disiplin arasındaki ince ipte yürümenin" benzersiz deneyimini yaşatır.

Akıllı şirketlerin akış-dostluluğunu artırmak ve çalışanlarının ustalaşma fırsatlarını çoğaltmak için kullandıkları ikinci taktik, Sawyer Etkisi'nin pozitif yönünü tetiklemektir. İkinci bölümden hatırlayacaksınız; bu harici ödüller oyunu işe çevirebiliyor. Ama akıntıyı ters yöne döndürmek ve işi oyuna çevirmek de mümkün. İşyerindeki bazı görevler, otomatik olarak dalga dalga bir akış yaratmıyorsa da yine de yapılmaları gerekiyor. Açıkgöz işletmeler, çalışanlarının kendi işlerini biraz şekillendirmelerine izin veriyorlar. Böylece alelade işlerin biraz renklenerek bir miktar akış yaratmasını sağlıyorlar. İki işletme fakültesi hocası, Amy Wrzesniewski ile Jane Dutton bu fenomeni hastane temizlikçileri, hemşireler ve kuaförler arasında araştırdı. Bulgularına göre mesela hastanelerdeki temizlik ekiplerinden bazı kişiler, gereken asgari işi yapmak yerine hastalarla sohbet etmekten hemşirelerin işlerini kolaylaştırmaya uzanan bir dizi yeni görev

üstleniyorlar. Böyle farklı görevler üstlenen temizlikçilerin memnuniyeti ve kendi becerilerine bakışları olumlu anlamda etkileniyor. Görevlerinin sınırlarını yeni bir çerçeveye oturtan temizlikçiler, işin daha eğlenceli ve daha "kendilerine ait" olmasını sağlıyorlar. Wrzesniewski ve Dutton, "Özerkliği düşük işlerde bile çalışanlar, ustalaşmak için yeni alanlar yaratabiliyorlar" diye yazıyor.[84]

USTALIĞIN ÜÇ YASASI

Ustalık için akış esastır. Ama akış, ustalığın teminatı değildir. Çünkü bu iki kavram, zamanın farklı ufukları üzerinde hareket eder. Biri bir anda olur, diğer aylar, yıllar ve hatta kimi durumda on yıllar sonra kendini gösterir. Siz ve ben yarın sabah akış düzeyine ulaşmış olabiliriz. Ama hiçbirimiz bir gecede ustalaşamayız.

Daha derin, daha uzun soluklu bir şeyi ararken akıştan nasıl yararlanabiliriz o halde? Tip I davranış kalıbının ana unsurlarından olan ustalığa işimizde ve özel hayatımızda ulaşmak için ne yapabiliriz? Birkaç davranış bilimci bu sorulara cevap getirmeye çalıştı. Bulguları, ustalığın üç garip yasayla ilişkili olduğunu gösteriyor.

Ustalık Bir Zihniyettir

Hayattaki pek çok şeyde olduğu gibi ustalığa ulaşmak da hep aklımızda yeri olan bir hedeftir. En azından Carol Dweck, öyle söylüyor.

Stanford Üniversitesi psikoloji profesörlerinden Dweck, yaklaşık kırk yıldır çocuk ve ergenlerde motivasyon ve başarı konusu üzerine çalışmalar yapıyor. Muazzam bir hacme ulaşan bu deneysel araştırmaları, onu davranış biliminin süperstarı yaptı. Dweck'in imzası haline gelen fikri şu: İnsanların inandıkları şeyler, başarılarını belirler. Kendimize dair inançlarımız ve yeteneklerimizin doğası –Dweck, bunlara "öz-teoriler" diyor– deneyimlerimizi nasıl yorumladığımızı belirliyor ve başarabileceklerimizin sınırlarını çiziyor. Yaptığı araştırma çoğunlukla "zeka" kavramını ele alsa da bulguları çoğu insan becerisine aynı derecede uyuyor. Ve ustalığın ilk yasasını da belirliyor: Ustalık, bir zihniyettir.

> Hangi konuda gerçekten çok iyi olmak istediğinizi belirleyin, yaptıklarınızla kendinizi asla memnun edemeyeceğinizi bilin ve bunu böyle kabul edip benimseyin.
>
> ROBERT B. REICH
> Eski ABD Çalışma Bakanı

Dweck'e göre insanlar, kendi zekalarına dair iki farklı görüşe sahip olabilirler. Bir grup, "varlık teorisi"ne inanır. Onlara göre zeka dediğimiz şey bir varlıktan ibarettir. İçimizdedir. Artırmamızın mümkün olmadığı sınırlı bir kaynak içinde bulunur. "Artımlı teori"yi benimseyenlerin görüşü farklıdır. Zekanın kişiden kişiye az da olsa değişiklik gösterebileceğine inanmakla birlikte çaba gösterilmesi durumunda zekanın geliştirilebileceğini de savunurlar. Bu teorinin savunucuları zekanın, kas gücüne benzediğini söyler. (Daha güçlü ve daha kaslı mı olmak istiyorsunuz? Çalışmaya başlayın.) Varlık teorisine inananlar ise bunu boya benzetir. (Daha uzun mu olmak istiyorsunuz? Hiç şansınız yok.)[*4] Zekanın sabit bir nicelik olduğuna inanıyorsanız, o takdirde her türlü eğitimsel ve profesyonel yüzleşme, ne kadar zekaya sahip olduğunuzu göstereceğiniz bir deneyime dönüşecektir. Zekanın artırılabilir olduğuna inanıyorsanız o takdirde aynı yüzleşmeler, artış için bir fırsat olacaktır. Bir görüşe göre zeka, sergileyebileceğiniz bir şeydir. Diğerine göre ise geliştirebileceğiniz bir şey.

İki öz-teori, çok farklı iki ayrı yola götürür bizi. Biri ustalığa gider, diğeri gitmez. Mesela hedefleri ele alalım. Dweck, hedeflerin iki türü olduğunu söyler: performans hedefleri ve öğrenme hedefleri. Fransızca dersinde pekiyi almak bir performans hedefidir. Fransızca konuşmak bir öğrenim hedefidir. Dweck, "Her iki hedef de tamamen normal ve tüm insanlığa özgüdür" diyor ve ekliyor: "Her ikisi de başarıyı ateşler."[85] Fakat ustalığa sadece bir tanesi götürür. Dweck, yaptığı çeşitli araştırmalarda çocuklara bir performans hedefi vermenin, mesela bir sınavdan yüksek not alma hedefi koymanın görecelik olarak basit sorunlar için etkili olduğunu ama çok zaman çocuğun kavramları yeni durumlara uygulama becerisini körelttiğini buldu. Mesela bir araştırmasında o ve bir meslektaşı, lise öğrencilerinden

bir dizi bilimsel kuralı öğrenmelerini istedi. Yarısına bir performans hedefi, yarısına da bir öğrenme hedefi koydular. Her iki grup da dersi öğrendiğini gösterdikten sonra araştırmacılar öğrencilerden öğrendikleri yeni bilgileri bir dizi yeni problem karşısında kullanmalarını istediler. Bu problemler, bir öncekilerle ilişkili olmakla birlikte farklı nitelikteydi. Öğrenme hedefi verilen öğrenciler, bu yeni problemlerin çözümünde ciddi oranda daha başarılı oldular. Ayrıca daha uzun süre çalışıp daha fazla çözüm denemesi yaptılar. Dweck şöyle diyor: "Öğrenme hedefi konulan çocuklar, denemeye devam etmek için bir şeyde çok iyi olduklarını hissetmek zorunda değiller. Zaten hedefleri öğrenmek, akıllı olduklarını kanıtlamak değil."[86]

Gerçekten de iki öz-teori, çabalamak konusunda çok farklı bir bakış açısına sahiptir. Artımlı teoriye inananlara göre gayret etmek pozitif bir olgudur. Yetenek, demir gibi dövülerek şekillendirilebilir bir şey olduğundan daha çok çalışmak, onların gözünde daha iyi olmanın da bir yoludur. Dweck, "Varlık teorisi, kolay başarılardan oluşan bir diyet gerektirir" diyor. Bu bağlamda, eğer çok çalışır, çaba gösterirseniz, çok iyi değilsiniz demektir. Dolayısıyla insanlar, kolay hedefler seçerler. Böylece, hedefleri tutturduklarında mevcut yeteneklerini teyit etmiş fakat onları geliştirmek için çok az şey yapmış olurlar. Bir bakıma varlık teoricileri, ustalığa ulaşmak için gereken gayreti sarf etmeden usta gibi görünmek isterler.

Son olarak, bu iki farklı düşünce şekli, talihsiz durumlar karşısında birbirine zıt tepkiler doğurur. Dweck, bunlardan birine "çaresiz tepki", diğerine "ustalık merkezli tepki" adını verir. ABD'de beşinci ve altıncı sınıf öğrencileri arasında yaptığı bir araştırmada Dweck, öğrencilere, çözebilecekleri sekiz kavramsal problem verdi. Hemen arkasından da önlerine, bu sefer, yaşlarının küçük olması dolasıyla çözemeyecekleri kadar zor dört kavramsal problem daha koydu. Beyin gücünün sabit olduğuna inanan çocuklar, zor problemlerde kısa sürede pes edip zorlu durumlarda zekalarının yetersiz kalmasından yakındı. Diğer gruptaki öğrenciler ise problemlerin zor olmasına rağmen deneye devam etti ve bir çözüm üretebilmek için daha yaratıcı stratejiler geliştirdi. Zor problemleri çözemeyen bu çocuklar, bu durum karşısında neyi kabahatli görüyorlardı? Dweck, "Bizi şaşırtan cevap, onların hiçbir şeyi suçlamıyor oluşuydu," diyor. Öğrenciler, ustalığa giden yolda karşılarına engel çıkmasının

kaçınılmaz olduğuna ve hatta bu engellerin kendilerine yol göstereceğine inanıyorlardı.

Dweck'in bulguları, Motivasyon 2.0 ve 3.0'ın belirgin farklarıyla birebir uyum içinde. Tip X davranışı çoğu zaman zeka konusunda bir varlık teorisini benimser, performans hedeflerini öğrenme hedeflerine tercih eder ve çaba göstermeyi, bir zayıflık işareti olarak kabul edip küçümser. Tip I davranışı, zekanın geliştirilebilir olduğunu, öğrenme hedeflerinin performans hedeflerinden önce geldiğini savunur ve çaba göstermeyi, önemli bir konuda performansı artırmanın yolu olarak görür. Bu zihniyetlerden biriyle yola çıkarsanız ustalaşmanız imkansızdır. Diğeriyle yola çıkın, ustalık kesindir.

Ustalık Acı Çekmektir

Her yaz, yaklaşık bin iki yüz genç Amerikalı kadın ve erkek, West Point Askeri Akademisi'ne gelerek, mezunlar arasındaki yerlerini almak üzere dört yıllık eğitimlerine başlar. Ama ayaklarını sınıfa atmadan önce Askeri Öğrenci Temel Eğitimi adıyla düzenlenen, "Canavar Kışlası" olarak da bilinen yedi haftalık eğitime katılırlar. Yaz bittiğinde bu yetenekli, canla başla mücadele eden gençlerin yirmide biri başarısız olup okuldan atılır. İkisi West Point'ten, biri Pennsylvania Üniversitesi'nden ve biri de Michigan Üniversitesi'nden dört bilim adamı, bazı öğrencilerin askeri ustalık yolunda ilerlemeye devam ederken bazılarının neden ilk çıkıştan saptıklarını merak ederek çalışmaya başladı.

Sebep fiziksel güç ve sportmenlik miydi? Zeka mıydı? Liderlik yeteneği miydi? Bedensel gelişmişlik miydi yoksa?

Hiçbiri. Başarının en iyi habercisi, araştırmaların bulgularına göre, öğrenci adaylarının, "azim ve kararlılık" adı verilen, bilişsel olmayan, soyut –uzun erimli hedeflere yönelik azim ve ihtiras olarak tanımlanan– bir karakter özelliğine sahip olmalarıydı.[87] Bu subayların eğitimdeki deneyimleri ustalığın ikinci yasasını doğruluyor: Ustalık acı çekmektir.

Akış kadar harika olsa da ustalığa giden yol –ilgilendiğiniz bir konuda günbegün daha iyi olmak– çevresi çiçek tarlalarıyla çevrili, üstünde gökkuşağı bulunan bir yol değildir. Öyle olsaydı daha fazla insan bu yolculuğa çıkardı. Ustalık, ıstırap verir. Kimi zaman, aslında çok zaman, hiç

de eğlenceli değildir. Uzmanların performanslarına dair çığır açan bir araştırmaya imza atan psikolog Anders Ericsson'ın çalışmalarından öğrendiklerimiz, ustalığı besleyen unsurlara dair yepyeni bir pencere araladı. Şöyle diyor: "Bir zamanlar doğuştan gelen yetenekleri yansıttığına inanılan birçok karakteristik, aslında en az on yıl süreyle yapılan yoğun pratiklerin bir sonucudur."[88] Sporda, müzikte, iş dünyasında ustalaşmak, uzun süreli (öyle bir hafta, ay falan değil, on yıl) çaba (zorlu, acılı, eziyetli ve güç gerektiren) ister.[89] Sosyolog Daniel Chambliss, bunu "mükemmeliyetin sıradanlığı" adını vermişti. Ericsson gibi Chambliss de Olimpiyat yüzücüleri üstünde yaptığı üç yıllık bir araştırma sonucunda en başarılı olanların, kendilerini yarışlara hazırlayan en sıradan faaliyetlere en fazla zaman ve çaba harcayanlar olduğunu bulmuştu.[90] Bir başka araştırmada da West Point'teki azim ve kararlılık olgusu uzmanlarca mercek altına yatırıldı. Uzmanlar, üniversite puanlarının en doğru göstergesinin zeka düzeyi veya standart sınav notları değil, azim ve kararlılık olduğunu saptadılar. Raporlarına şöyle yazdılar: "Çok çalışmanın önemi kolayca kavranmakla beraber, hedefleri değiştirmeden daha uzun süre çalışmanın önemi daha zor algılanabilir ... her alanda azim ve kararlılık, büyük başarılar için en az yetenek kadar elzemdir."[91]

En sıradan, sıkıcı kısımlarını bile seveceğiniz bir meslek seçin. O zaman hep mutlu olursunuz.

WILL SHORTZ
Bulmaca gurusu

Burada akış iki noktadan resme girer. İnsanlar, kendilerini akış düzeyine yükselten şeyin bilincindeler ise, ustalaşmak için ne kadar zaman ve emek harcamaları gerektiğine dair kafalarında daha net bir fikir olur. Mükemmelliği ararken yaşanan bu akış anları insanların zor aşamalardan rahat geçmesine yardımcı olabilir. Ama en sonunda ustalık genellikle çok ama çok çalışmak, çok az ilerleme kaydetmek, belki sizi kucaklayıp götüren akışa kapılmak, sonra az bir gelişme kaydetmek, sonra o yeni ve biraz daha yüksekçe düzlemde tekrar çalışmak, çok çalışmak demektir. Hiç şüpheniz olmasın, çok feci bir şeydir. Ama sorun bu değildir. Bu, çözümün kendisidir.

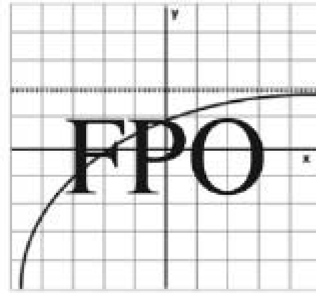
Carol Dweck şöyle diyor: "Çaba göstermek, hayata anlam veren şeylerden biridir. Çaba göstermek, bir şeyleri önemsediğinizi, bir şeylerin sizin için değerli olduğunu ve onun için çalışmak istediğinizin göstergesidir. Bir şeylere değer vermeye gönüllü değilseniz ve kendinizi onlar için çok çalışmaya adamazsanız varlığınızın anlamı kalmaz."[92]

Doktorası olmayan ama Massachusetts, Springfield'daki En İyi Basketbolcular Müzesi'nde adı bir plakette yazan bir başka doktor, Julius Erving de benzer şeyleri söylüyor: "Bir profesyonel olmak, yapmayı sevdiğiniz şeyleri, onları yapmayı canınızın istemediği günlerde yapmak demektir."[93]

Ustalık Bir Asimptottur

Ustalığın son yasasını anlamak için, biraz cebir, biraz da sanat tarihi bilmek gerekir.

Asimptot kavramını cebirden hatırlayacaksınız. Hatırlayamazsanız belki aşağıdaki grafik yardımcı olur. Bir asimptot, (bizim durumumuzda yatay bir asimptot), bir eğrinin yaklaştığı ama asla ulaşamadığı düz bir çizgidir.



Sanat tarihinden Paul Cezanne isimli on dokuzuncu yüzyıl Fransız ressamını da hatırlayacaksınızdır. Fazla bir şey hatırlamanız şart değil. Sanat eleştirmenleri ve düşünürlerine, hakkında çok şey yazdıracak kadar önemli bir isim olduğunu hatırlamanız yeterli. Cezanne'nin en ünlü eserleri hayatının son yıllarında ortaya çıktı. Ressamların hayatını inceleyen, Chicago Üniversitesi iktisat hocalarından David Galenson'a göre bunun nedenlerinden biri, ressamın en iyi eserini yaratmak için bıkıp usanmadan denemeye devam etmesiydi. Bir eleştirmen, Cezanne hakkında şöyle yazıyordu:

> Onun için tasarımda nihai sentez asla bir anda ortaya çıkacak bir şey değildir. Cezanne, nihai senteze hep bitmek tükenmek bilmez bir ihtiyatla ilerledi, peşinden adım adım gitti, bir bu açıdan, bir bu açıdan yaklaştı... Onun için sentez, asla tam anlamıyla ulaşamadan sonsuza kadar yaklaşacağı bir asimptot gibiydi.[94]

Ustalaşmanın doğası böyledir. Ustalık bir asimptottur.

Ona yaklaşabilirsiniz. Üzerinde kanat çırpabilirsiniz. Ona çok ama çok yakınlaşabilirsiniz. Ama Cezanne gibi, ona asla dokunamazsınız. Ustalığa tam anlamıyla erişmenizin yolu yoktur. Tüm zamanların belki de en büyük golfçüsü olan Tiger Woods, bir keresinde daha iyi olabileceğini, olması gerektiğini söylemişti. Bunu bir amatörken ifade etmişti. Bunu en iyi oyunundan sonra da, en iyi sezonunun bitiminde de söyleyecektir. O, ustalığın peşindedir. Bunu herkes çok iyi biliyor. Herkesin bilmediği, onun bu ustalığı asla yakalayamayacağını anlamış olmasıdır. Ustalık, hep ellerinin uzanabileceğinden daha uzakta olacaktır.

Ustalık asimptotu bir düş kırıklığı kaynağıdır. Hiçbir zaman elinizi değdiremeyeceğiniz bir şeye niye uzanasınız ki? Ama aynı zamanda bir cazibe kaynağıdır. Neden uzanmayasınız? Burada mutluluk, ona ulaşmakta değil, onun peşinden gitmekte yatar. Sonuçta, ustalık yakalanması zor olduğu için bizi cezbetmektedir.

RUHUN OKSİJENİ

Denekler, yetişkin nüfusun yüzde üçünü etkileyen bir zihinsel rahatsızlık olan genel kaygı bozukluğunun uyarı işaretlerini gösteriyordu. Zihin Hastalıklarının Tanısal ve İstatistiksel Kılavuzu (DSM-IV) adlı yayına göre şu altı belirtinin üçünü gösterenlerde ciddi bir sorun olma ihtimali yüksektir:

- Huzursuzluk, diken üstünde veya uçurumun kenarında hissetme
- Çabucak yorulma
- Konsantrasyon zorluğu, dalgınlık
- Kolay sinirlenme
- Kas gerilmesi
- Uyku bozukluğu

Bu insanlar, ders kitaplarında okutulacak türden vakalar gibiydi. Hayatını daha önce bir itidal içinde yaşayan biri, artık "gergin, daha muhalif, kızgın ve asabi" hissediyordu kendini. Bir başkası, daha kolay sinirlendiğini, huzursuz olduğunu söylüyordu. Konsantrasyon süresinin azaldığından şikayetçiydi. Bir başkası da içinde bulunduğu durumu şu sözlerle ifade ediyordu: "Uyuyamıyorum. Dünyadan koptum. Daha gerginim. Kendimi daha fazla koruma ihtiyacı içinde hissediyorum." Bazıları bu insanların bir sinir krizi geçirmekte olduklarından endişe ediyordu. İçlerinden birinin zihni öylesine bulanıktı ki farkında olmadan duvara toslayıp gözlüğünü kırmıştı.

Bir psikiyatriste görünmenin veya sinirleri yatıştıracak ilaçlar almanın zamanı gelmiş miydi yoksa?

Hayır, gelmemişti. Zamanı gelen şey, insanların akışı hayatlarına geri almasıydı. 1970'lerin başlarında Csikszentmihalyi bir deney yaptı. Deneye katılanlardan, hayatlarında yaptıkları tüm "gayri hedefsel" şeyleri yani mecburiyet veya belli bir hedefi başarma gayesiyle değil de sadece kendi istedikleri, sevdikleri için yaptıkları küçük faaliyetleri kayıt altına almalarını istedi. Sonra da şu talimatları verdi:

> Başlangıçta sabah ilk iş olarak ve saat 21.00'e kadar normal şekilde hareket etmenizi, yapmanız gerekenleri yapmanızı ama "oyun" veya "gayri hedefsel" olarak tanımlanacak hiçbir şey yapmamanızı istiyoruz.

Bir başka deyişle o ve araştırma ekibi, katılımcıların hayatlarındaki akışı durdurmalarını sağladı. İşlerini seven insanlar, keyif almalarını sağlayacak durumlardan sakınmaya çalışmak zorundaydı. Fiziksel aktiviteyi sevenler, uslu uslu oturacaktı. Bulaşık yıkamayı seven bir kadın vardı. Bu şekilde yapıcı bir şeyler yaptığını hissediyordu. Ayrıca suçluluk duygusuna düşmeden hayallere dalıp gidebiliyordu. O kadın da sadece gerçekten çok gerekli hallerde bulaşık yıkayabilecekti.

Sonuçlar çok çabuk alındı. İlk günün sonunda bile katılımcılar "davranışlarında artan bir uyuşukluk" gözlemlediler. Baş ağrılarından yakınmaya başladılar. Birçoğunda, düşüncelerin hiçbir yere varmadan dönüp dolaşıp aynı yere gelmesi ve konsantrasyon sıkıntısı ortaya çıktı. Bazılarına bir miskinlik çökerken bazıları da uyuyamayacak kadar

gerginleşmişti. Csikszentmihalyi, bu durumu şöyle anlatıyordu: "Sadece iki gün sonra ruh hallerindeki genel bozulma öylesine kötü bir hal almıştı ki deneyi uzatmak kabil değildi."[95]

İki gün. Kırk sekiz saatlik akışsız kalma hali insanları ciddi bir psikiyatrik bozukluk durumuna benzer, garip bir duruma sokmuştu. Deney, akışın, Motivasyon 3.0 işletim sisteminin gerektirdiği derin bağlılık duygusunun bir güzellik değil, bir mecburiyet olduğunu ortaya koyuyor. Onu yaşatmak zorundayız. Ruhun oksijenidir akış.

Csikszentmihalyi'nin en şaşırtıcı bulgularından biri de insanların akış durumuna ulaşmalarının çalışırken, boş zamanlarından daha kolay olduğu idi. İşyeri, başka ototelik unsurların sıklıkla görüldüğü bir yer olabilir: net hedefler, anında geribildirim, becerilerimize uygun zorluklar gibi. Böyle olduğunda orayı daha fazla sevmekle kalmayız, daha iyi de çalışırız. İşyerlerinin onca çalışanı bu tür deneyimlerden mahrum bırakan iş ortamlarını hoşgörü ile karşılamaları o nedenle son derece tuhaftır. Şirketler, birkaç akış tarzı iş daha vererek, Sawyer Etkisi'nin pozitif etkilerini çoğaltmanın yollarını araştırarak hem kendilerine iyilik yapar, hem de insanların hayatını zenginleştirebilirler.

Csikszentmihalyi bu temel gerçeği otuz yıl önce şu satırları kaleme aldığında çok iyi anlamış bulunuyordu: "Sadece kendi isteğinizle yaptığınız 'oyun'un keyif vereceğine, yaptığınız ciddi işlerin ağır bir yük gibi omuzlarınıza bineceğine inanmanın artık hiç gereği yok. İş ve oyun arasındaki sınırın yapay olduğunu anladığımızda, ipleri elimize alabilir ve yaşamı daha yaşanabilir hale getirmenin zorlu görevine başlayabiliriz."[96]

Ama ustalığı nasıl yaşamanın bir unsuru haline getirebileceğinizi öğrenmek istiyorsanız en iyi rol modellerinizi genellikle yönetim kurulu odasının veya ofisinizin dışında bulabilirsiniz.

Yemekte Csikszentmihalyi ile çocuklardan konuştuk. Küçük bir çocuğun hayatı, ototelik deneyimlerle dolup taşıyor. Bir akış anından diğerine sürükleniyorlar. İçleri sevinç, akılları binbir olasılık dolu. Bir West Point öğrencisine yaraşır bir özveri ile çalışıyor çocuklar. Ustalığa giden sonsuz yolda, çevrelerinden bir geribildirim almak için beyinlerini ve bedenlerini kullanıyorlar.

Sonra hayatlarının bir noktasında kullanmamaya başlıyorlar. İyi de değişen ne?

Csikszentmihalyi, "Yaptığınızın çocukça olduğunu düşünüp utanmaya başlıyorsunuz" diye izah ediyor bu değişimi.

Ne büyük bir hata bu. Siz ve ben ve bir şeylerin başındaki tüm yetişkinler, aslında olgunlaşmamış, toy bireyleriz belki de. Bu, Csikszentmihalyi'nin çocukken yaptığı o tren yolculuğuna, yetişkinlerin işleri nasıl böyle berbat ettiklerini düşünmesine kadar gidiyor. Bizim koşullarımız ondan daha az kötü olabilir. Ama bu gözlem en az ötekisi kadar doğru. Csikszentmihalyi, kendi başlarına bırakıldıklarında çocukların, doğal olarak akışın peşine düştüklerini söylüyor. Bu, hepimizin yapması gereken bir şey.

ALTINCI BÖLÜM

Amaç

Demografinin kader olduğunu istatistikçilerden biliyoruz. Rolling Stones'tan da biliyoruz ki her istediğimizi elde edemeyiz. Bilmediğimiz, bu iki bileği bükülmez prensip kafa kafaya gelip bir masaya oturup da içki içmeye ve birbirlerini daha iyi tanımaya başladıklarında olacaklardır.

Ama birazdan bunu öğrenmiş olacağız.

Bebek patlaması kuşağının ilk üyeleri 2006'da altmış yaşına girmeye başladı. Sonunda büyük bir sıfır olan yaşlara girenler genellikle durup düşünür, ömürlerinin muhasebesini yapar. Gördüm ki Amerika'da ve başka ülkelerdeki bu kuşak mensupları bu kilometre taşına ulaştıklarında genellikle üç aşamalı bir tepki veriyorlar.

İlk aşamada şunu soruyorlar: "Ben nasıl oldu da altmışıma girdim?" Kilometre sayaçları altmışı gösterdiğinde insanlar çok zaman şaşkınlık ve tedirginlik yaşıyorlar. Altmış yaşın ihtiyar bir yaş olduğunu düşünüyorlar. Pişmanlıklarını sayımını yapıyor, Mick Jagger ve tayfasının haklı olduğu, hayatta her istediklerine sahip olamayacakları gerçeği ile yüzleşiyorlar.

Sonra ikinci aşama geliyor. Çok uzak olmayan bir geçmişte yaş altmış, iş bitmiş diye bilinirdi. Gelgelelim, yirmi birinci yüzyıldayız ve artık altmış yıl yaşayan biri, epey bir süre daha yaşayacak kadar sağlıklı sayılıyor. Birleşmiş Milletler verilerine göre altmış yaşındaki bir Amerikalı, yirmi yıldan uzun bir süre daha yaşayabilir. Aynı yaştaki bir Amerikalı kadın ise bir çeyrek asır daha buralarda olabilir. Japonya'da altmış yaşındaki bir erkeğin seksen ikinci yaş gününü, bir kadının da seksen sekizinci yaş gününü kutlama ihtimalleri yüksek. Durum birçok müreffeh ülkede de aynı. Fransa, İsrail, İtalya, İsviçre, Kanada ve başka varlıklı ülkelerde de altmış yaşını geçtiyseniz seksenlerinizi görme ihtimaliniz kuvvetli.[97] Bunu bilmek insanı rahatlatıyor. Osaka'daki veya Toronto'daki bebek patlaması kuşağı mensubu, "Yirmi-otuz yılım daha var" diyerek bir oh çekiyor.

Ama bu rahatlama uzun soluklu olmuyor. Çünkü o oh çekilir çekilmez insanlar üçüncü aşamaya giriyor. Bir yirmi beş yıl daha yaşayacaklarını idrak ettiklerinde yirmi beş yıl geriye bakıp otuz beşinci yaşlarını hatırlıyorlar. O anda kafalarına sert bir cisimle vurulmuş gibi hissediyorlar.

"Vay be. Zaman ne kadar da çabuk geçti" diyorlar. "Acaba önümdeki yirmi beş yıl da böyle hızlı mı geçecek?" diye soruyorlar. "Eğer öyle geçecekse ben ne zaman önemli bir şeyler yapacağım? Hayatımın en güzel çağını ne zaman yaşayacağım? Bu dünya için ne zaman bir fark yaratacağım?"

Bir neslin mutfak masalarının etrafında yapılan sohbetlerde çokça sorulan bu sorular biraz dokunaklı gelebilir. Ama günümüz dünyasında bu sorular inanılmaz bir sıklıkla sorulmakta. Düşünsenize, birçok Batı ülkesinin yanı sıra Japonya, Avustralya ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde bebek patlaması çağı mensupları, en büyük demografik kitleyi meydana getiriyor. Amerikan Nüfus Dairesi'ne göre sadece ABD'de yetmiş sekiz milyon kişi bu kuşağın mensubu. Yani her yıl yaklaşık dört milyon, bir başka deyişle her gün on bir binden ve her saat dört yüz elliden fazla Amerikalı, insanları derin derin düşündüren, geçmiş muhasebesi yapmaya sevk eden bu yaş gününü kutluyor.[98]

Daha farklı bir ifadeyle belirtmek gerekirse de sadece Amerika'da her on üç dakikada yüz Amerikalı, altmış yaşına giriyor.

Dünyanın gördüğü en varlıklı, en iyi tahsilli kuşağına mensup yüz kişi her on üç dakikada bir kendi faniliklerini hissetmeye ve hayatın anlamı, önemi ve gerçekte ne istediklerine dair sorular sormaya başlıyor.

Yüz kişi. Her on üç dakikada bir. Her saat. Her gün. 2024'e kadar.

Demografinin soğuk cephesi ile gerçekleşmemiş rüyaların sıcak cephesi çarpıştığında sonuç, dünyanın daha önce hiç şahitlik etmediği bir amaç fırtınası olabilir.

AMAÇ DÜRTÜSÜ

Tip I tripodunun ilk iki ayağı olan özerklik ve ustalık, olmazsa olmaz unsurlardır. Ama dengeyi bulabilmek için üçüncü bir bacağa, amaç unsuruna ihtiyacımız var. Ustalaşma çabasındaki özerk kişiler, çok yüksek performans düzeylerine ulaşırlar. Ama daha yüce bir hedef için bunu yapıyorlarsa, işte o takdirde daha da yüksek başarılara imza atarlar. En güçlü şekilde motive olan kişiler –en verimli ve mutlu olanları saymaya bile gerek yok– arzularını kendilerinden daha yüce bir gayeye yöneltirler.

Gelgelelim, Motivasyon 2.0, amacı bir motivasyon unsuru olarak tanımaz. Tip X işletim sistemi, bu kavramı tamamen görmezden gelmese de bunu bir süs statüsüne, isterseniz takabileceğiniz bir aksesuar konumuna oturtur. Böylece önemli şeylere ayak bağı olmaz. Ne var ki bu görüşü benimseyen Motivasyon 2.0, kim olduğumuza dair önemli bir noktayı gözden kaçırır. İnsanoğlunun gözünü göklere çevirdiği, evrendeki yeri üzerinde akıl yormaya, dünyayı güzelleştirecek, kendisinden sonra da varlığını sürdürecek bir şeyler yaratmaya çalıştığı ilk andan itibaren, hepimiz birer amaç arayıcısı haline geldik. Psikolog Mihaly Csikszentmihalyi, bir görüşmemizde şöyle demişti bana: "Amaç, yaşamak için gereken hareket enerjisini sağlar. Bence evrim, kendisinden sonra da var olacak bir şeyler yapma isteğine sahip insanları başarıyla seçiyor."

Motivasyon 3.0, insan doğasının bu yönünü benimsemeye çalışıyor. Yaşları ve kalabalık bir kitle olmaları sebebiyle bebek patlaması çağı mensupları, amaç kavramını kültürel merkezimize doğru itekliyorlar. Buna bağlı olarak iş dünyası da amacın kendisi için anlamını yeniden düşünüyor. Strateji gurusu (ve bebek patlaması kuşağı mensubu) Gary Hamel, "Duygusal bir katalizör olarak servet maksimizasyonu, insanların enerjisini tam anlamıyla harekete geçirecek güçten yoksun" diyor.[99] Önceki bölümde anlattığım, çalışanların işleriyle aralarındaki bağın gevşekliği durumunun bir de can dostu var ki şirketler bunu yeni yeni fark etmeye başladılar. Özellikle ABD'de gönüllülük, aynı güçle yükseliyor. Bu iki zıt trend, ücret karşılığı yapılan işe bağlılığın azalması ile ücretsiz yapılan işe dönük ilginin artması gösteriyor ki gönüllü çalışma, ücretli çalışmanın yapamadığı şekilde insanları besleyen bir unsur.

Yeni bir tür kapitalizmin doğduğuna bütün yüreğimle inanıyorum. Artık daha fazla sayıda paydaş (müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve geniş halk kitleleri), şirketlerin, üründen daha büyük bir amaca sahip olmasını istiyor.

MATS LEDERHAUSEN
Yatırımcı,
eski McDonald's yöneticisi

Para kazanma isteğinin çok güçlü olmakla birlikte bireyler için de kurumlar için de yetersiz bir dürtü olduğunu öğreniyoruz. Çoğunlukla görmezden geldiğimiz veya gerçekçi değil diye dikkate almadığımız daha güçlü bir enerji kaynağı var. Buna isterseniz "amaç dürtüsü" diyelim. İki işletim sistemi arasındaki son büyük fark işte bu dürtüdür. Motivasyon 2.0, kâr maksimizasyonuna odaklanır. Motivasyon 3.0, kâr elde etmeye sırtını dönmez ama amaç maksimizasyonuna da eşit ağırlık verir. Kurumsal hayatın üç boyutunda yani amaçlar, sözcükler ve politikalar bağlamında bu yeni amaç dürtüsünün ilk kıpırtılarını görmeye başlamış bulunuyoruz.

Hedefler

Hedefler korosunun şarkıcıları sadece bebek patlaması kuşağı mensupları değil. Onlarla birlikte aynı şarkıyı çocukları da seslendiriyor. Onlar, Y Kuşağı, Bin Yıllıkçılar Kuşağı veya "Echo Boomer" Kuşağı olarak adlandırılıyor. İşgücüne erken bir çağda katılmaya başlayan bu genç yetişkinler, şirketlerin ağırlık merkezini varlıklarıyla değiştiriyorlar. Yazar Sylvia Hewlett'in bir araştırmasında saptadığı gibi iki kuşak "başarıyı yeniden tanımlıyor ve radikal olarak 'remiks' yapılmış bir dizi ödülü kabul etmeye hazır". Her iki kuşak da parayı en önemli kazanç olarak görmüyor. Onlar için önemli olan, gayri maddi şeyler. Mesela "harika bir ekip olmak", "toplumdan aldığını çalışarak topluma geri ödemek" gibi.[100] Eğer bir şirkette bu ödül paketini bulamazlarsa kendi girişimlerini kuruyorlar.

> İlginç ama yaşlılık gençlikten daha kolay. Çünkü daha az seçenek var.
>
> STANLEY KUNITZ
> Eski ABD Devlet Şairi

Amerikalı Y Kuşağı mensubu Blake Mycoskie ve 2006'da kurduğu TOMS Shoes örneğini ele alalım. TOMS, geleneksel tanımlamalara kolayca uyan bir şirket değil. Topuksuz, kanvas, spor ayakkabılar satıyor. Ama TOMS'dan her ayakkabı alışınızda şirket, gelişmekte olan ülkelerden birindeki bir çocuğa da bir çift yeni ayakkabı veriyor. TOMS, ayakkabı satışlarıyla operasyonlarını finanse eden bir hayır kurumu mu? Yoksa iyilik yapmak için kârını feda eden bir şirket mi? Ne o, ne bu. İkisi birden. Cevap o denli kafa karıştırıcı ki şirket, web sitesinde bu duruma, büyük gelen ayakkabıları nasıl iade edeceğinizi açıkladığı bölümün altında açıklık getirmiş. Sitede şirketin "özünde dayanışma olan, kâr amacı güden bir kuruluş" olduğu belirtiliyor.

Anladınız mı? Hayır mı? Peki. Şunu deneyelim mi? Şirketin "iş modeli, müşterilerimizi hayırsevere dönüştürüyor". Şimdi daha iyi mi? Belki. Daha garip? Kesinlikle. TOMS gibi şirketler, mevcut kategorileri bulanıklaştırıyor, hatta yok ediyorlar. Hedefleri ve şirketlerin onlara ulaşmak için kullandıkları yol, Motivasyon 2.0 ile o kadar uyumsuz ki TOMS, bu yirminci yüzyıl işletim sistemine bel bağlamış olsaydı, bütün çabası, bir mavi ölüm ekranının iş alemindeki dengi içinde yok olup giderdi.

Oysa Motivasyon 3.0, büyük oranda amaç maksimizasyonu için geliştirildi. Esasen, amaç maksimize edicilerin yükselişi, yeni bir işletim sistemine ihtiyaç duymamızın da ilk nedeni. Birinci bölümde anlattığım gibi, TOMS ve benzeri işletmeler, insanların neyi nasıl organize ettiklerine dair yükselen yeni düşünce akımının öncüleri konumunda bulunuyorlar. "Kâr amacı güden" şirketler, B şirketleri ve düşük kârlı limitet şirketler, geleneksel şirket yapısının hedeflerini yeniden yazıyorlar. Yeni bir tür işadamı doğuyor. Nasıl ki geleneksel ekonomik teori, büyük bir coşku ile işletmelerin kâr elde etmesini savunuyorsa bu işadamları da aynı coşku ve hevesle bir amaç peşinde koşuyor. Kooperatifler –kâr maksimizasyonundan

başka hedefleri olan eski bir tür iş modeli– bile çizgilerin bulanık olduğu kenardan net olduğu merkeze doğru ilerliyor. Yazar Marjorie Kelly'ye göre son otuz yılda dünya genelindeki kooperatiflerin üye sayısı iki kat artıp sekiz yüz milyona ulaşmış bulunuyor. Sadece ABD'de bir kooperatife mensup olanların sayısı hisse senedi borsasında hissesi olanların sayısından fazla. Fikir, gitgide yayılıyor. Kolombiya'da Kelly'nin yazdığına göre "SaludCorp, nüfusun dörtte birine sağlık hizmeti götürüyor. İspanya'da Mondragon Corporacion Cooperativa, ülkenin en büyük yedinci sanayi kuruluşu konumunda bulunuyor."[101]

"Sadece kâr amacı gütmeyen" bu kuruluşlar, son on beş yılda çok ses çıkarıp sözlerinde hemen hemen hiç durmayan "sosyal sorumluluk bilincine sahip" şirketlerin çok ilerisinde. Söz konusu Motivasyon 3.0 şirketlerinin amacı, etik ve yasalara saygılı faaliyet gösterip bir yandan da kâr elde etmek değil. Bir amacı gerçekleştirmeye ve kârlarını, bir hedef olarak değil de bir araç olarak kullanmaya çalışıyorlar.

Sözcükler

2009 baharında dünya ekonomisi, kırk yılda bir görülecek cinsten bir krizden çıkmaya ve onu yaratan çakallıklardan kendini kurtarmaya çalışırken, birkaç Harvard Business School öğrencisi aynaya bakıp sorunun kendileri olup olmadığını sorguluyordu. Örnek aldıkları kişilerin, finans uzmanlarının, şirket anlaşmacılarının aslında bir masalın kahramanları değil, korkunç bir hikayenin kötü adamları olduğunu gördüler. Bu kartviziti parlak insanların çoğunun, finansal sistemin uçurumun eşiğine gelmesinde payı vardı. Bu arada gençler, kendi sınıf arkadaşları arasında da bir araştırma yaptılar ve benzer davranışların tohumlarını buldular. Birkaç sene önce MBA öğrencileri arasında yapılan bir ankette öğrencilerin yüzde elli altı gibi yüksek bir oranı düzenli olarak kopya çektiklerini belirtmişti.[102]

Bir zamanlar bir onur sayılan MBA'li olmanın şimdi utanılacak bir hale düşmesinden endişe duyan ikinci sınıftaki bir grup Harvardlı genç, işletmede kendilerine öğretileni uygulayıp bir plan yaptılar. Birlikte "MBA Andı" adını verdikleri bir metin kaleme aldılar. İşletme mezunları bu Hipokrat yemini tarzındaki metni okuyarak daha yüce amaçlar için çalışmaya söz vereceklerdi. Yasal bir belge değildi. Bir davranış kuralı

metniydi. Tavsiye ettiği davranış ve kullandığı sözcükler, kâr maksimizasyonundan çok amaç maksimizasyonuna meylediyordu.

Daha ilk cümleden itibaren ant, Motivasyon 3.0'ın ses tonuyla konuşmaya başlıyor:

"Bir yönetici olarak amacım, insanları ve kaynakları bir araya getirerek tek bir bireyin kendi başına yaratamayacağı bir değer yaratarak toplum refahına katkıda bulunmaktır." Ant, bu şekilde yaklaşık beş yüz sözcük boyunca devam ediyor: "Paydaşlarımın, iş arkadaşlarımın, müşterilerimin ve mensubu olduğumuz toplumun çıkarlarını gözeteceğim. Dünya genelinde sürdürülebilir bir ekonomik, toplumsal ve çevreci refahı yaratmak için çalışacağım."

"Amaç", "toplum refahı", "sürdürülebilir" gibi sözcükler Tip X sözlüğünden gelmiyor. İşletme fakültesinde insan bunları zor duyar. Zaten bir işletme fakültesinde bunlara yer verilmesi de beklenmez. Ancak dünyanın en güçlü MBA fabrikasındaki öğrenciler bunun tersini düşünmüşler. Ve sadece birkaç hafta içinde kabaca son sınıf öğrencilerinin dörtte biri bu andı içip altına imzalarını atmış. Bu girişimi başlatanlardan Max Anderson şöyle diyor: "Umudum o ki yirmi beş yıl sonra mezunlar partisinde bir araya geldiğimizde, kazandığımız paranın çokluğuyla veya okula ne kadar para verdiğimizle değil, yöneticiliğimizle dünyamızı nasıl güzelleştirmiş olduğumuzla anılmak istiyoruz."[103]

Sözcükler önemlidir. Dikkatlice dinlerseniz, azıcık farklı –azıcık daha amaç odaklı– bir diyalekt duymaya başlayabilirsiniz. Biraz önce bahsettiğim Gary Hamel diyor ki: "Yönetimin amaçları genellikle 'verimlilik', 'avantaj', 'değer', 'üstünlük', 'odaklanma', 'farklılaşma' gibi sözcüklerle ifade edilir. Bu hedefler önemli olsa da insanların kalbini kazanmakta yetersiz kalmaktadır. Şirket yöneticileri, sıradan iş faaliyetlerini, onur, hakikat, sevgi, adalet ve güzellik gibi daha derin, insanın ruhuna işleyen idealler ile birleştirmenin yollarını bulmalıdır."[104] İnsanların söylediklerine kulak verin ki onlar da size kulak versin.

Eski ABD çalışma bakanlarından Robert B. Reich'ın bir şirketin sağlığını belirlemede uyguladığı basit ve efektif yöntemin arkasındaki düşünce de işte bu. Reich, buna "zamir testi" adını vermiş. Bir işyerini ziyarete gittiğinde çalışanlara şirketle ilgili bazı sorular yöneltiyor. Cevaplarını

dikkatle dinliyor. Ama daha çok, kullandıkları zamire odaklanıyor. Çalışanlar şirketten bahsederken "onlar" mı diyor yoksa "biz" mi? "Onlar" şirketleriyle "biz" şirketleri, Reich'a göre çok farklı.[105] Ve Motivasyon 3.0'da kazanan hep "biz" oluyor.

Politikalar

Şirketlerin kullandıkları sözcüklerle peşinde oldukları hedefler arasında sözcükleri hedeflere dönüştürmekte kullandıkları politikalar yer alır. Burada da insan, farklı bir yaklaşımın öncü sarsıntılarını rahatlıkla hissedebilir. Mesela, son on yılda birçok şirket, kurumsal etik yönetmelikleri için ciddi bir zaman ve çaba harcadı. Yine de gayri ahlaki davranışların azaldığını görmek pek mümkün değil. Bu yönetmelikler değerli olmasına değerli, ama bir politika olarak istem dışı bir şekilde amaç odaklı davranış kalıbını Tip I sisteminden Tip X sistemine taşıyabiliyorlar. Harvard Business School hocalarından Max Bazerman bunu şöyle açıklıyor:

> Diyelim ki iyi davranışlar sergilemek üzere motive olmuş bir grup insanı aldınız ve onlara daha sonra uymaları gereken düşük standartlarda bir ahlak kuralları yönetmeliği verdiniz. Şimdi, "yapılması gereken ve doğru olan bu" demek yerine, alternatif bir standart sundunuz. Böylece bütün bu kutuları işaretleyebilirsiniz.
>
> Bir şirket düşünün. Olumlu ayrımcılığa inanan, çeşitlilik temeline oturtulmuş bir işgücü yaratarak dünyayı daha güzel bir yer yapabileceğine inanan bir şirket olsun. Ahlak kurallarını bir kontrol listesi boyutuna indirgediğinde birden bire olumlu ayrımcılık yönü, şirketin fırsat eşitliğine inandığını göstermek için uyması gereken bir koşullar destesine dönüyor.
>
> Artık şirket, çeşitliliğin devamına değil, yaptığı her şeyin doğru olduğunu göstermek için bütün kutucukların işaretlenmesine odaklı. Böylece dava edilemeyecek tabii. Daha önce çalışanlarının doğru olanı yapmak konusunda içsel bir motivasyonları vardı. Ama artık şirketlerinin ceza almamasını, dava edilmemesini sağlamaya dair harici bir motivasyonları var.[106]

Bir başka ifadeyle, insanlar cezadan kaçınmak için asgari etik koşulları yerine getirebilir. Ama yönetmeliklerin, kurumsal damarların içine amaç olgusunu şırınga etmek anlamında hiçbir gücü yoktur. Bu noktada, amaç

maksimizasyonunu sağlamak için takınılabilecek daha iyi bir yaklaşım var. O da özerkliğin gücüne başvurmak. Çok çarpıcı iki örnek, konuya açıklık getirecek.

> Bir hayatın değeri, bir kişinin, kendisinden dezavantajlı konumda bulunan birinin kaderini etkileme becerisi ile ölçülebilir. Madem ki ölüm, herkes için kaçınılmaz bir kader, önemli olan değişken, doğduğumuz an ile öldüğümüz an arasındaki hayatımızın kalitesidir.
>
> BILL STRICKLAND
> Manchester Craftsmen's Guild kurucusu, MacArthur Dahilik Ödülü sahibi

İlki şu: Birçok psikolog ve ekonomist, para ile mutluluk arasındaki bağın zayıf olduğunu saptadı. Yani belli ve gayet mütevazı bir seviyeden sonra, daha büyük miktarda para sahibi olmak, insanları daha yüksek bir tatmin düzeyine ulaştırmıyor. Ama birkaç sosyolog, bu gözleme küçük bazı ayrıntılar eklemeye başladı. British Columbia Üniversitesi sosyologları Lara Aknin ve Elizabeth Dunn ile Harvard Business School'dan psikolog Michael Norton'a göre insanların parayı nasıl harcadıkları, en azından ne kadar kazandıklarına eşit oranda önemlidir. Daha açık bir dille ifade etmek gerekirse, parayı başkaları için harcamak, mesela kendiniz için bir MP3çalar değil de eşinize çiçek almak veya bir gaye için, mesela pahalı bir saç kesimine harcamak yerine dini bir kuruluşa bağışlamak, öznel esenliğimizi gerçekten de güçlendirebilir.[107] Dunn ve Norton, "toplum destekçisi" harcama olarak adlandırdıkları saptamalarını kurumsal politikalara dönüştürmeyi öneriyor. Boston Globe'a göre, iki bilim adamı, "şirketlerin bütçelerinden hayır işleri için pay ayırabileceğine, çalışanlara bağışlamaları için para verebileceğine, böylece istedikleri derneğe bağış yapan işçilerin mutluluklarının artacağına, duygusal esenlik durumlarının daha iyi düzeye geleceğine" inanıyor.[108] Başka bir deyişle, şirketin

topluma borcunu ödeme yönteminde kontrolü çalışanlara vermek, onları, şartlı verilen maddi bir teşvikten daha çok mutlu edebilir.

Diğer bir araştırma da amaç merkezli politika tavsiyelerine bir ikincisini ekliyor. Mayo Clinic gibi ileri gelen sağlık kurumlarında vazifeli doktorlar, sonunda güçlerini tüketecek kadar ağır baskı ve taleplerle karşılaşıyorlar. Ama bu prestijli tıp kurumunda yürütülen bir saha araştırması gösterdi ki, doktorlara istedikleri gibi kullanabilecekleri, kendilerine göre mesleklerinin en anlamlı olduğunu düşündükleri alanında değerlendirebilecekleri –bu hasta bakımı da olabilir, araştırma veya kamu hizmeti de olabilir– haftada bir gün vermek, işlerindeki fiziksel ve duygusal yorgunluğu azaltabilirdi. Doktorlardan bu deneye katılanlar arasında güçleri tükenenlerin oranı, deneye katılmayanların yarısında kaldı.[109] Bunu, bir amacı olan "yüzde yirmilik zaman" dilimi olarak düşünebiliriz.

İYİ BİR HAYAT

Rochester Üniversitesi'nden her sene yaklaşık bin üç yüz öğrenci mezun oluyor ve ebeveynleriyle hocalarının gerçek dünya diye isimlendirmeyi pek sevdikleri bir yolculuğa adım atıyor. 2008'de Edward Deci, Richard Ryan ve meslektaşları Christopher Miemiec, yakın bir tarihte mezun olacak öğrencilere hayattaki hedeflerini sormaya ve kariyerlerinin ilk dönemlerinde neler yaptıklarını takip etmeye karar verdi. Gönüllü öğrencilerle birçok sosyoloji araştırması yapılmış olsa da bilim adamları, öğrencileri mezuniyetten ve üniversitelerinin kapısından çıktıktan sonra pek takip etmezler. Bahsettiğim araştırmacılar, "insanların yetişkin kimliklerine ve hayatlarına geçişi ifade eden kritik bir gelişim dönemi" olduğu için öğrencilerin okul sonrası yaptıklarını incelemek istediler.[110]

Öğrencilerden bir kısmı zengin veya ünlü olmak gibisinden, Deci, Ryan ve Niemiec'in "harici hevesler" olarak adlandırdığı, bizlerin ise "kâr hedefi" diyebileceğimiz hedeflere sahipti. Diğerleri, başkalarının hayatına katkıda bulunmak, öğrenmek, adam olmak gibi bizlerin "amaç hedefleri" olarak adlandırabileceğimiz "içsel heveslere" sahipti. Öğrenciler, gerçek dünyaya adım attıktan bir-iki yıl sonra araştırmacılar, onları ne yaptıklarını öğrenmek için kolları sıvadı.

Amaç hedefleri olan ve onlara ulaştıklarına inananların memnuniyet ve öznel esenlik durumu okuldakinden daha iyiydi. Bunalım ve gerilim

düzeyleri ise daha düşüktü. Bu herhalde kimseyi şaşırtmamıştır. Kişisel ve anlamlı bir hedef belirleyip ona ulaştıklarını düşünüyorlardı çünkü. Böyle bir durumda birçoğumuz da kendini gayet iyi hissederdi muhtemelen.

Öte yandan, kâr hedefleri olan kişilerin sonuçları daha komplike idi. Hedeflerine ulaştıklarını söyleyenler, yani paraya ve üne kavuşanlar, öğrencilik günlerindekiyle aynı memnuniyet ve özsaygı düzeyinde bulunduklarını ifade ettiler. Yani hedeflerine ulaşmışlar ama daha mutlu olamamışlardı. Dahası, hedeflerini tutturmuşlarsa da kâr hedefleri olan mezunlarda gerginlik ve bunalımları artmış, diğer negatif indikatörleri de kötüleşme kaydetmişti.

Araştırmacılar, raporlarında şöyle yazıyordu: "Bu bulgular, belli bir hedefler bütününün (bu durumda bunlar kâr hedefleridir) başarılmasının olumlu değil de olumsuz bir etki yapması dolayısıyla hayli çarpıcıdır."[111]

Bu sonuçları Deci ve Ryan ile değerlendirdiğimde onları çok önemli bulduklarını gördüm. Çünkü yaptıkları tespite göre, istediğimizi elde ettiğimizde bile bu her zaman için bizim gerçekten ihtiyaç duyduğumuz şey olmuyordu. Ryan, servet sahibi olmak için yüksekten uçan harici hedefler güden kişilerin o servete ulaşma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu ama yine de mutluluğu bulamadıklarını söyledi.

Deci de aynı durumu şöyle izah etti: "Öteden beri şöyle inanılır: Bir şeye değer verirsin. Onu elde edersin. Bunun sonuncunda kendini daha iyi hissedersin. Ama biz burada gördük ki değer verdiğiniz ve elde ettiğiniz bazı şeyler, sonuçta sizi daha iyi değil daha kötü yapabiliyor."

Bu muammayı –mutluluğun sadece hedeflere sahip olmakla değil, doğru hedeflere sahip olmakla elde edilebileceğini– anlayamamak, makul insanları yıkıma sürükleyebilir. İnsanlar kâr hedefleri peşinden gider ve o hedeflere ulaşır ama hayatlarında bir güzelleşme hissetmezlerse, o durumda verecekleri tepkilerden biri, hedeflerin büyüklüğünü ve çapını artırmak, yani daha fazla para ve tanınmışlık elde etmeye çalışmak olacaktır. Ryan, bu durumdaki kişilerle ilgili olarak "Mutluluğa giden yolda ilerlediklerini düşünerek daha derin bir mutsuzluğun içinde bulabilirler kendilerini" diyor.

> İnsan, kendinden daha yüce,
> daha kalıcı bir şeye ait olduğunu
> hissetmeden gerçek anlamda
> mükemmel bir ömür süremez.
>
> MIHALIY CSIKSZENTMIHALYI

Ryan, ekliyor: "Bu gruba girenlerde görülen gerginlik ve bunalımın nedenlerinden biri, çevreleriyle iyi ilişkiler kuramamaları. Para kazanmakla, kendileriyle uğraşmakla çok meşguller. Hayatlarında sevgiye, ilgiye, şefkate, empatiye ve bu tür gerçekten önemli olan şeylere daha az yer var."

İki uzmanın elde ettikleri veriler, bireyler için geçerliyse neden bireylerden meydana gelen şirketler için de geçerli olmasın? Ben, kâr önemsizdir demiyorum. Elbette önemlidir. Kâr elde etme güdüsü, başarıların arkasındaki ateşleyici güç oldu her zaman. Ama tek güdü değildi. En önemlisi de değil. Matbaadan anayasal demokrasiye, amansız hastalıkların çaresine kadar tarihin en büyük başarılarına baktığımızda mucitlerin gece yarılarına kadar çalışmasını sağlayan kıvılcımın, sadece bir kazanç elde etme isteği değil, aynı zamanda yüce bir amaca hizmet etme arzusu olduğunu görüyoruz. Sağlıklı bir toplum ve sağlıklı kurumsal yapılar, bir amaçla başlar ve kazancı, o amaca veya o amacın elde edilmesiyle ortaya çıkacak, güzel bir yan ürüne ulaşmanın aracı olarak görür.

İşte burada belki, hani bir ihtimal bebek patlaması kuşağının temsilcileri ipleri eline alabilir. Özerklik ve ustalık konularında yetişkinler, çocukları kendilerine örnek almalılar. Ama belki amaç, başka türlü bir şeydir. Büyük resim üzerinde düşünebilmek, kendi faniliğimiz üzerinde kafa yormak, bazı hedefleri başarmanın aradığımız cevap olmadığını anlamak, gezegende bir süre ömür sürmüş olmayı gerektirir. Gezegenin tarihinde ilk defa olarak altmış beş yaşın üstündekilerin sayısı, beş yaşın altındakileri kısa bir süre sonra geçmiş olacak. Bu nedenle zamanlama bundan daha iyi olamaz.

Bir amaç peşinde gitmek doğamızda var. Ama o doğa, şimdi, demografik açıdan hiç beklenmedik ve yakın zamana kadar tahayyül dahi edilememiş bir ölçekte kendini gösteriyor ve ifade ediyor. Sonuçlar, şirketlerimize hayat öpücüğü verebilir ve dünyamızı yeniden şekillendirebilir.

Bu kitabın ANA FİKRİ, bilimin bildiği ile iş dünyasının yaptığı arasındaki farkı göstermekti. Fark, uçurumlar kadar büyük. Varlığı tedirginlik verici. Bu farkı kapatmak çok zor gibi görünse de iyimser olmak için sebeplerimiz var.

İnsan motivasyonu konusunu araştıran bilim adamları ki çoğunu bu kitapta tanıdınız, bize bizimle, performansımız ve ruh halimizle ilgili çok daha net ve kesin bilgiler veriyor. Gösterdikleri hakikatler basit ama çok önemli. Bilim, bu tipik yirminci yüzyıl ödül-ceza motivasyon sisteminin – her nasılsa insanların "doğal" bir parçası olduğunu düşündüğümüz şeylerin– bazen işe yaradığını gösteriyor. Fakat çok dar bir aralıkta etkililer. Motivasyon 2.0 işletim sisteminin ana bileşenleri olan şartlı ödüllerin birçok durumda etkisiz olduğunu gösteren bilim, ekonomik ve toplumsal ilerlemenin bugün ve gelecekte kaydedeceği yol için gerekli üst düzey, yaratıcı, kavramsal yetenekleri de öldürebileceğini kanıtlamış bulunuyor. Bilim, yüksek performansın sırrının biyolojik güdülerimiz veya ödül-ceza güdümüz değil, üçüncü güdümüz, yani özümüzde bulunan kendi hayatımızı yönetme, becerilerimizi artırma ve geliştirme ve bir amacı olan bir hayat sürme arzumuz olduğunu gösteriyor.

Şirketlerimizi bu hakikatlerle aynı paralele getirmek çok kolay olmayacak. Eski fikirleri aklımızdan silmek zor, eski alışkanlıkları kırmak çok daha zordur. Bilim, içten içe bildiklerimizi doğrulamasaydı bu uçurumun kapanması konusunda daha umutsuz olabilirdim.

O günkü havucun arkasından koştuktan sonra insanoğlunun sadece daha küçük, daha yavaş, burnu daha iyi koku alan atlar olmadığını biliyoruz. Eğer çocuklarla zaman geçiriyorsanız veya en azından kendi çocukluğunuzu hatırlıyorsanız, pasif ve itaatkar canlılar olarak yaratılmadığınızı siz de kabul edersiniz. Aktif ve girişken olmak üzere yaratıldık. Hayatımızın en zengin deneyimlerinin, başkalarının bizi onaylamasını beklerken değil, kendi sesimizi dinlerken, önemli bir şeyi iyi bir şekilde ve kendimizden daha büyük bir gaye uğruna yaparken yaşadık, yaşıyoruz.

Aradaki uçurumu kapatmak ve motivasyon ile ilgili anlayışımızı yirmi birinci yüzyıla taşımak, iş dünyası için gerekli bir hareket olmanın çok ötesinde bir öneme sahip. Bu insanlığımızın tasdikidir.

3

Tip I Takım Çantası

Tip I takım çantasına hoş geldiniz.

Bu bölüm, kitapta okuduğunuz fikirleri hayata geçirmeniz için size kılavuzluk yapacak.

İster şirketinizi daha iyi yönetmenin yollarını arıyor olun, ister işinizde yükselmenin veya çocuklarınıza destek olmanın, sizin için bir ipucu, bir en iyi uygulama veya kitap mutlaka vardır. Eğer bu kitabın bir özetine ihtiyaç duyarsanız veya terimlerden birinin anlamını öğrenmek isterseniz, yine bu bölüme başvurabilirsiniz.

Bu bölümü belli bir sırayı takip ederek okumak zorunda değilsiniz. Size ilginç gelen bir başlığı seçip okuyabilirsiniz. Her iyi takım çantası gibi bunu da ileride tekrar tekrar kullanabilirsiniz.

Not: Tip I takım çantasında gelecekte neler olmasına dair önerilerinizi okumaktan mutluluk duyarım. Fikirlerinizi dhp@danpink.com adresinden bana doğrudan ulaştırabilirsiniz.

BU TAKIM ÇANTASINDA NELER VAR?

Bireyler için Tip I: Motivasyonunuzu Uyandıracak Dokuz Strateji

Kurumlar için Tip I: Şirketinizi, Ofisinizi veya Grubunuzu Geliştirmenin Dokuz Yolu

Ücret Bilimi: İnsanlara Tip I Tarzında Ücret Ödemek

Ebeveynler ve Eğitimciler İçin Tip I: Çocuklarımıza Yardım Etmenin Dokuz Yöntemi

Tip I Okuma Listesi: On Beş Temel Kitap

Gurulara Kulak Verin: Konuyu Özümsemiş Altı İş Dünyası Filozofu

Tip I Egzersiz Planı: Egzersiz Yapmak Konusunda Motive Olmak ve Motive Kalmak İçin Dört İpucu

Drive: Özet

Drive: Sözlük

Drive Tartışma Rehberi: Düşünmenizi ve Konuşmanızı Sağlayacak Yirmi Sohbet Konusu

Daha Fazlası: Siz ve Bu Konu Hakkında

Bireyler İçin Tip I:

Motivasyonunuzu Uyandıracak Dokuz Strateji

Tip I kişileri doğmaz, yapılır. Dünya harici motivasyon unsurlarıyla tıka basa dolu olsa da hayatımıza ve işimize daha fazla özerklik, ustalık ve amaç ekleme şansımız hâlâ çok fazla. Aşağıda sizi doğru rotaya sokacak dokuz egzersiz bulacaksınız.

KENDİNİZE "AKIŞ TESTİ" UYGULAYIN

Mihaliy Csikszentmihalyi, "akış" konseptini keşfetmekle kalmadı, bunu ölçmemizi sağlayacak zekice bir teknik de geliştirdi. Csikszentmihalyi ve Chicago Üniversitesi'ndeki ekibi, araştırmalarında kullandıkları deneklere elektronik çağrı cihazları verdi. Sonra bu insanları rastgele aralıklarla (günde yaklaşık sekiz kere) bir hafta boyunca arayarak o andaki ruh hallerini kendilerine anlatmalarını istediler. Önceki metotlarla kıyaslandığında bu gerçek zamanlı bilgiler, daha dürüst ve ayrıntılıydı.

Csikszentmihalyi'nin metodolojik icadını, ustalığa giden yolda siz de kullanabilir ve kendinize bir "akış testi" uygulayabilirsiniz. Bilgisayarınızda veya cep telefonunuzda bir alarm yaratın. Bir hafta boyunca rastgele kırk defa çalarak sizi uyarsın. Her alarmda yaptığınız işi, kendinizi nasıl hissettiğinizi ve bir "akış"ta olup olmadığınızı not edin. Gözlemlerinizi kaydedin, şablonlara bakın ve şu sorulara cevap arayın:

- "Akış" duygusunu hangi anlar üretti? Neredeydiniz? Ne üstünde çalışıyordunuz? Yanınızda kim vardı?
- Günün bazı zamanlarında daha fazla "akış dostu" oluyor musunuz? Bulgularınızdan yola çıkarsanız gününüzü nasıl yeniden yapılandırırdınız?
- Kendinizi dünyadan kopuk, kafanız karışmış hissettiğiniz anları nasıl azaltır, optimal deneyimlerin sayısını nasıl artırabilirsiniz?
- İşinizle veya mesleğinizle ilgili şüpheleriniz varsa, bu egzersiz size gerçek içsel motivasyon kaynaklarınız hakkında ne söyleyebilir?

ÖNCE, BÜYÜK SORUYU SORUN...

1962 yılında Amerikan Kongresi'nin ilk kadın üyelerinden Clare Boothe Luce, Başkan John F. Kennedy'ye bir tavsiyede bulundu. Ona, "Büyük bir insan tek bir cümledir" dedi. Abraham Lincoln'un cümlesi şöyleydi: "Birliği korudu, köleleri azat etti." Franklin Roosevelt'in ki şöyleydi: "Bizi büyük bir krizden çıkardı ve dünya harbini kazanmamızı sağladı." Luce, farklı öncelikler arasında dağılan ilgisi nedeniyle Kennedy'nin cümlesinin karmaşık, çorba gibi bir paragraf olmasından endişe ediyordu.

Bu hikayeden ders çıkarmak için ne ABD, ne bahçıvanlar kulübü başkanı olmanız gerekir. Hayatınızı daha yüce bir amaca doğru yöneltmenin yollarından biri, kendi cümleniz hakkında biraz kafa yormaktan geçer. Belki sizin cümleniz şöyle bir şeydir: "Bugün mutlu ve sağlıklı birer yetişkin olan dört çocuk büyüttü." Veya, "İnsanların hayatını kolaylaştıran bir cihaz icat etti." Veya, "Karşılık beklemeksizin, ofisine giren herkesle aynı şekilde ilgilendi." Veya, "İki neslin çocuklarına okuma-yazmayı öğretti."

Amacınızı düşünürken büyük soruyla başlayın: Sizin cümleniz hangisi?

...SONRA KENDİNİZE KÜÇÜK SORUYU SORUN

Büyük soru gerekli ama tek başına yetersizdir. İşte bu noktada sahneye küçük soru çıkar. Gerçek başarılar bir gecede elde edilmez. Maraton için yetiştirilen, yeni bir dil öğrenen veya başarılı bir bölümü yöneten herkes gibi siz de zor meselelerin altına girmelisiniz.

İşte kendinizi motive etmenizi sağlayacak bir şey. Her günün finalinde kendinize dünkünden daha iyi olup olmadığınızı sorun. Daha fazla mı iş yaptınız? Daha iyi mi yaptınız? Daha net konuşmak gerekirse, on yeni sözcük mü ezberlediniz, sekiz satış görüşmesi mi yaptınız, beş porsiyon sebze-meyve mi yediniz, dört sayfa yazı mı yazdınız? Her gün hatasız olmak zorunda değilsiniz. Onun yerine, kendinizi azar azar geliştirmeye bakın. Mesela saksafona ne kadar süre ayırmalısınız? Yazmanız gereken raporu bitirinceye kadar e-postalarınıza bakmayacak mısınız? Üçüncü günde büyük usta olmanız gerekmediğini kendi kendinize hatırlatmanız, üç bininci günde usta olmanızın en güvenli yoludur.

Her gece yatmadan önce şu küçük soruyu sorun kendinize: Dünden daha iyi miydim bugün?

SAGMEISTER'A ÇIKIN

Tasarımcı Stefan Sagmeister, Tip I tarzı bir hayat sürmenin muhteşem bir yolunu buldu. Sagmeister, gelişmiş ülkelerdeki standart şablonu düşünmemizi istiyor. İnsanlar ilk yirmi beş yıllarını genellikle tahsil için, sonraki kırk yıllarını da çalışmak için harcıyor. Son yirmi beş yılları ise emeklilikle geçiyor. Bu değişmez şablon, tasarımcının düşünmesine yol açmış: Neden emeklilik çağımızdan beş yılı alıp çalıştığımız döneme katmıyoruz?

Her yedi yılda bir Sagmeister, grafik tasarım atölyesini kapatıp müşterilerine bir yıl boyunca çalışmayacağını, üç yüz altmış beş günlük bir izin kullanacağını söylüyor. Bu süre zarfında seyahat ediyor, hiç gitmediği yerlere gidiyor, yeni projelerle denemeler yapıyor. Biliyorum, çok riskli bir şey bu. Ama dediğine göre, tatil yaptığı sürede ürettiği fikirler, genellikle sonraki yedi sene ona para kazandıran fikirler oluyormuş. "Sagmeister'a Çıkın" diye ifade ettiğim bu eylem, tabii ki ciddi bir planlama ve maddi birikim gerektiriyor. Kendinizi keşfetmeye ayıracağınız, hafızanıza kazınacak, tekrarı olmayan bir yıl geçirmek için büyük ekran televizyonunuzu evde bırakmak çok da büyük bir bedel olmasa gerek. Gerçek şu ki bu fikir birçoğumuzun kavrayabileceğinden çok daha gerçekçi. Benim de birkaç seneye kadar bir Sagmeister'a çıkmayı ummamın ve size de bu seçeneği düşünmenizi önermemin nedeni işte bu gerçekçilik boyutu.

KENDİNİZE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ YAPIN

Kurumsal yaşamın altı ayda veya yılda bir yapılan ritüelleri olarak da tanımlayabileceğimiz performans değerlendirmeleri bir diş ağrısı kadar sevimli ve bir tren enkazı kadar verimli şeylerdir. Kimse sevmez performans değerlendirmelerini; ne değerlendirmeyi yapan, ne de değerlendirmeye tabi tutulan. Ustalaşmamıza katkıda bulunmazlar, çünkü bir işi bitirdikten altı ay sonra geribildirimi gelir. (Serena Williams'ın maç sonuçlarına veya koreograf Twyla Tharp'ın kendisiyle ilgili eleştirilere yılda sadece iki kez baktıklarını bir düşünsenize.) Yine de şirket yöneticileri, çalışanlarını odalarına toplayıp o ürkütücü, sıkıntı verici görüşmeleri yapmaktan bir türlü vazgeçmez.

Ama belki daha iyi bir yolu vardır bu değerlendirmeyi yapmanın. Douglas McGregor ile diğerlerinin de önerdiği gibi kendi performans değerlendirmelerimizi belki de kendimiz yapmalıyız. Nasıl mı? İşte şöyle.

Hedeflerinizi, ağırlıklı olarak da eğitim hedeflerinizi belirleyin. Birkaç performans hedefi belirlemeyi de ihmal etmeyin. Sonra her ay, kendinizi ofise çağırıp kendi kendinizi değerlendirmeye tabi tutun. İşler nasıl gidiyor? Nerelerde yetişemiyorsunuz? Daha iyi çalışmak için hangi araçlara, hangi bilgilere veya ne tür desteklere gereksiniyorsunuz?

Birkaç ipucu daha:

- Hem küçük hem de büyük hedefler belirleyin ki kendinizi değerlendirme vakti geldiğinde bazı işleri tam anlamıyla başarmış olasınız.
- İşinizin her boyutunun büyük hedeflerinize sizi nasıl ulaştıracağını anladığınızdan emin olun.
- Kendinize karşı zulmedercesine dürüst olun. Bu egzersiz, performansınızı artırmak ve ustalığa ulaşmanızı sağlamak amacını taşıyor. Ders almak yerine başarısızlıklarınızı haklı görmeye, onların üstünü örtmeye çalışırsanız zamanınızı heba ediyorsunuz demektir.

Eğer böyle solo takılmak size göre değilse, iş arkadaşlarınızdan küçük bir grup oluşturun ve kendinize performans değerlendirmesi yapın. Arkadaşlarınız için gerçekten önemliyseniz, size gerçeği söyleyecekler, açık ve net konuşacaklardır. Patronlar için son bir soru: Allah aşkına, neden çalışanlarınızı bunu yapmaları için teşvik etmiyorsunuz?

KARTI ÇEKİN, DERTTEN KURTULUN

Kimi zaman, içsel motivasyon düzeyi en yüksek kişi bile bir noktada sıkışır kalır. Zihinsel buhranınızdan kurtulmak için işte size basit, eğlenceli, çok kolay bir yöntem: 1975 yılında yapımcı Brian Eno ile ressam Peter Schmidt, bir işin acilen tamamlanması gerektiği durumlarda ortaya çıkan stres ve baskıyı yenmelerini sağlayan stratejilerin üzerine yazılı olduğu yüz adet karttan meydana gelen bir paket hazırladı. Her kartta, sizi zihinsel bir çıkmadan kurtaracak, tek cümlelik, çok zaman esrarlı bir soru ya da ifade bulunuyordu. (Örnek: En yakın arkadaşınız ne yapardı? Hatanız aslında gizli niyetinizdi. En basit çözüm nedir? Tekrar, aslında bir tür değişimdir. Kolay olandan sakınma kendini.) Diyelim ki bir proje üzerinde çalışıyorsunuz ve engellendiğinizi düşünüyorsunuz. Desteden bir Oblique kartı çekin. Kontrol edemediğiniz kısıtlamalara karşı bu beyin bombaları, zihninizi açık tutmanın harika bir yolunu sunuyor. Desteyi

adresinden alabilir,

http://twitter.com/oblique_chirp

gibi bu stratejilerden esinlenilerek kurulan Twitter hesaplarından birinden konuyu takip edebilirsiniz.

USTALIĞA BEŞ ADIM YAKLAŞIN

Florida Eyalet Üniversitesi psikoloji profesörü Anders Ericsson'a göre ustalığın anahtarlarından biri "istemli pratik" yani "belli bir alanda performansı artırmak için ömür boyu çaba harcamak"tır. İstemli pratik, her gün birkaç kilometre koşmakla veya her sabah piyanonun tuşlarına yirmi dakika vurmakla alakalı bir şey değildir. Daha net bir amacı vardır ve evet, acı vericidir, zahmetlidir. Şu adımları on yıl boyunca tekrarlamaya devam ederseniz sonunda usta olabilirsiniz:

- İstemli pratiğin tek amacı performansı artırmaktır. Ericsson, "Yıllar boyunca her hafta bir kere tenis oynayan kişiler her seferinde aynı şeyleri yaparlarsa bir adım yol alamazlar" diyor. "İstemli pratik, performansınızı değiştirmekle, yeni hedefler belirlemekle ve her seferinde biraz daha yükseğe çıkabilmekle ilgili bir şeydir" diye de ekliyor.
- Bir daha, bir daha, bir daha... Tekrar yapmak önemlidir. Basketbol yıldızları her antrenmandan sonra on serbest atış yapmazlar; beş yüz atış yaparlar.
- Daimi ve ciddi geribildirim arayın. Neyi nasıl yaptığınızı bilmiyorsanız, hangi özelliklerinizi geliştirmeniz gerektiğini asla öğrenemezsiniz.
- Acımasızca hangi noktada yardıma ihtiyacınız olduğu konusuna yoğunlaşın. Ericsson, çoğumuzun iyi olduğu konularda çalıştığını, yükselenlerin ise zayıflıkları üstünde çalışanlar olduğunu söylüyor.
- Fiziksel ve ruhsal yorgunluğa hazırlıklı olun. Çok az sayıda insanın bu işe kalkışmasının sebebi ve başarıya ulaşmanın yolu budur.

WEBBER'DEN BİR SAYFA VE CEBİNİZDEN BİR KART ALIN

Fast Company dergisinin kurucu ortağı Alan Webber, zengin bir içeriğe sahip kitabı Rules of Thumb'da "özerklik", "ustalık" ve "amaç" hedeflerinize ulaşmanızı sağlayacak doğru yolda olup olmadığınızı

anlamanıza yardımcı olacak basit ve zekice bir metot sunuyor. Birkaç boş kart alıyorsunuz. Kartlardan birini seçip üzerine şu sorunun cevabını yazıyorsunuz: "Sabah yataktan kalkmanızı sağlayan nedir?" Sonra kartın öteki yüzüne başka bir sorunun cevabını not ediyorsunuz: "Sizi gece ayakta tutan nedir?" Her iki cevabı tek bir cümlede birleştiriyorsunuz. Cevap hoşunuza gitmediğinde o kartı atıyor ve başka cevaplar buluyorsunuz. Sonra dönüp ürettiğiniz karta bakıyorsunuz. İki cevap da size bir anlam ve bir rota gösteriyorsa tebrikler. Webber şöyle diyor: "Bunları bir pusula gibi kullanın ve hâlâ geçerli olup olmadıklarını anlamak için zaman zaman dönüp bakın. Cevaplardan birini ya da ikisini beğenmediniz mi? O zaman yeni bir soru sorun: Bu konuda ne yapabilirim?"

KENDİ MOTİVASYON POSTERİNİZİ KENDİNİZ HAZIRLAYIN

Bizi motive etmeye çalışan ofis posterlerinin sevimsiz bir ünü vardır. Nükteli birinin de ifade ettiği gibi "Son yirmi yılda motivasyon amaçlı ofis posterleri dünyanın dört bir yanındaki işyerlerinde akıllara zarar bir zulüm yaptılar". Ama kim bilir belki de ilk poster güzel bir şeydi. Fransa'nın Lascaux bölgesindeki yontma taş devrinden kalan mağara resimleri o çağın çalışanına "Nereye gittiğini biliyorsan asla yanlış sapaktan sapmazsın" demenin o çağa has yoluydu. Artık baş kaldırabileceğiniz bir çağdasınız. Kendi motivasyon posterlerinizi, bulabileceğiniz çok sayıda web sitesi sayesinde rahatlıkla hazırlayabilirsiniz. Sepetlerinden size bakan bir sürü kedi yavrusuna kanaat etme mecburiyetinde değilsiniz artık. İstediğiniz gibi komik veya ciddi olabilirsiniz. Motivasyon, son derece kişisel bir şeydir ve sizi etkileyecek sözleri veya imgeleri ancak siz bilebilirsiniz.

Şu siteleri deneyebilirsiniz:

Despair Inc

(http://diy.despair.com/motivator.php)

Big Huge Labs

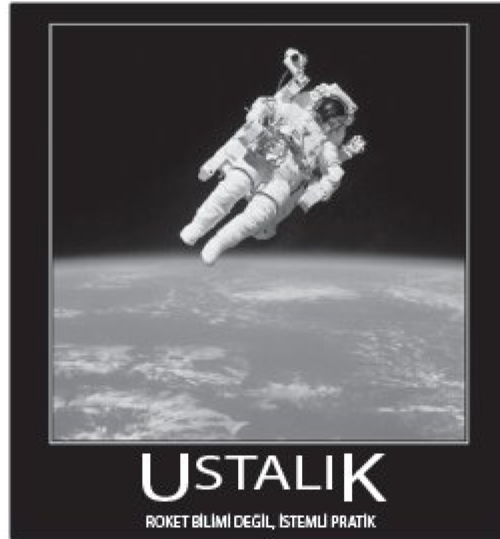
(http://bighugelabs.com/motivator.php)

Automotivator

(http://wigflip.com/automotivator)

Sizi motive etmek için ben de iki poster hazırladım. Buyurun:





Kurumlar İçin Tip I:

Şirketinizi, ofisinizi veya grubunuzu geliştirmenin dokuz yolu

İster CEO olun, ister yeni stajyer, Tip I davranışını besleyecek verimli işyerlerinin yaratılmasına katkıda bulunabilirsiniz. İşte size şirketinizi geçmişten kurtarıp Motivasyon 3.0'ın parlak dünyasına taşımanın dokuz yolu.

YAN DESTEK TEKERLEKLERİ İLE "YÜZDE YİRMİ ZAMAN DİLİMİ" DENEMESİ YAPIN

Şirketlerin, çalışanlarına mesailerinin yüzde yirmisini istedikleri projelere harcamalarına izin verdiklerini, bu uygulamanın yarattığı mucizeleri okudunuz. Eğer Gmail kullanmışsanız veya Google News sayfasına girmişseniz siz de bunun sonuçlarından yararlanmışsınız demektir. Ama Tip I inovasyonunun tüm erdemlerine rağmen böyle bir politikayı işyerinde hayata geçirmek korkutucu olabilir. Maliyeti ne olacak? İşe yaramazsa? Gözünüz yiyorsa işte size bir fikir: Daha mütevazı bir modelle işe başlayın. Yüzde yirmilik zaman dilimini yan destek tekerlekleriyle hayata geçirin. Söz gelimi yüzde on zaman dilimi ile başlayın. Beş günlük bir mesai haftasında bu, tek bir öğle sonrasına karşılık gelir.

(Hangimiz işyerinde o kadarlık bir süreyi ziyan etmiyoruz ki?) Hem üstelik siz bunu sonsuza kadar değil altı ay için deneyin bakalım. Bu özerklik adasını yaratarak insanların büyük fikirler üretip üzerinde çalışmalarını, ziyan edecekleri bir süreyi daha verimli bir şekilde değerlendirmelerini sağlamış olacaksınız. Ayrıca kim bilir belki de şirketinizden biri, yeni bir Post-it geliştirir.

ÇALIŞANLARI, BİRBİRLERİNE ÖDÜL VERMEYE TEŞVİK EDİN

North Carolina eyaletinin Raleigh şehrinde faaliyet gösteren Kimley-Horn and Associates isimli inşaat mühendisliği firması, Tip I onay mührünü almayı tesis eden bir ödül sistemi geliştirdi. Şirketteki herkes, kimsenin onayını almadan, istediği bir anda bir iş arkadaşına elli dolarlık bir bonus verebiliyor. Firmanın insan kaynakları müdürü, Fast Company dergisine verdiği beyanatta "İşe yarıyor çünkü gerçek zamanlı ve yönetim kademesinden gelmiyor" diyor. "Sıra dışı bir şey yapan her personel, mesai

arkadaşlarından dakikalar içinde bu işle ilgili takdir ve ödül alabiliyor." Bu ödüller, beklenmedik, sürpriz ödüller olduklarından, çoğu kurumsal havucun yedi ölümcül hatasını da kendisinde barındırmıyorlar. Patron değil de bir iş arkadaşı tarafından verildiği için, farklı ve hatta daha derin anlamlar taşıyorlar. Öyle ki, motive edici olduklarını bile söyleyebiliriz.

ÖZERKLİK DEĞERLENDİRMESİ YAPIN

Şirketinizde çalışanların gerçekte ne kadar özerk olduklarını biliyor musunuz? Çoğunluğa dahilseniz muhtemelen en ufak bir fikriniz bile yoktur. Kimsenin yok zaten. Ama öğrenmenin bir yöntemi var. Özerklik değerlendirmesi yapacaksınız. Departmanınızdaki veya ekibinizdeki kişilere şu dört soruyu sorun. (Cevaplarını sıfır ve on arasında puanlarla versinler. Sıfır "hemen hemen hiç", on ise "çok büyük miktarda" anlamına geliyor):

1. Yaptığınız işte, yani ana sorumluluklarınız ve gün içinde yaptıklarınız üzerinde ne kadar özerkliğe sahipsiniz?
2. İşyerinizde size verilen zaman üzerinde ne kadar özerklik sahibisiniz? Mesela ne zaman gelip ne zaman gideceğinizi, her gün mesai saatlerinizi nasıl kullanacağınızı siz belirleyebiliyor musunuz?
3. Ekibiniz ile ilgili olarak ne kadar özerkliğe sahipsiniz? Genellikle beraber çalışmanız gereken insanların seçiminde ne kadar söz sahibi olabiliyorsunuz?
4. Çalışma yöntemleriniz üzerinde ne kadar özerksiniz? İşinizin ana sorumluluklarını tam olarak nasıl yerine getiriyorsunuz?

Cevap veren kişilerin isimlerinin gizli kalmasına dikkat edin. Sonra sonuçları değerlendirin. Ortalama sonuçları bulun. Ortalama sonuçlar toplam kırk puanlık bir ölçeğe yayılacaktır. Sıfır puan Kuzey Kore hapishanesine, kırk puan ise Woodstock'a denk sayılabilir. Bu sonucu insanların algıları ile karşılaştırın. Patron belki herkesin çok fazla özgürlüğe sahip olduğunu düşünüyordur ama bu anket, ortalama özerklik puanının on beş olduğunu gösterebilir. İş, zaman, ekip ve yöntem başlıkları için sonuçları ayrı ayrı da hesaplayın. Sağlıklı bir toplam sonuç, bazen belli bir alandaki spesifik bir sorunu gözlerden saklayabilir. Toplam sonuç mesela yirmi yedi çıkarsa bu kötü bir sonuç değildir. Ama bu toplam, iş, zaman ve

ekip başlıklarından alınan sekizer puan ile yöntem başlığından alınan üç puandan oluşuyorsa o zaman şirketin özerklik yapısında zayıf bir nokta keşfettiniz demektir.

Şirketleri yöneten insanların, çevrelerinde çalışan kişilerin deneyimleri hakkında bazen çok sınırlı bilgi sahibi olması ilginç bir durumdur. Ama daha ilginç olan, gerçek verileri gördüklerinde çoğu yöneticinin değişime sıcak bakmasıdır. Özerklik değerlendirmesi bunu başarabilir. Değerlendirmenize, özerkliği artırmanın yollarını soru olarak eklediğinizde, çalışanlarınızdan kimi güzel fikirler alma şansınız da ayrıca yüksektir.

KONTROLÜ ELİNİZDEN BIRAKMANIN ÜÇ ADIMI

Tip X patronları kontrole bayılırlar. Tip I patronları ise kontrolü devrederler. İnsanların iyi işler çıkarmalarını sağlayacak özgürlüğü onlara geniş geniş vermek genellikle akıllıca ama genellikle zordur. Kontrol etme dürtünüzden kurtulmak istiyorsanız işte size başlangıç için üç yol. Sonuçlar, hem sizin hem de ekibinizin yararına olacak::

1. Hedef belirleme sürecine çalışanlarınızı dahil edin. Kendi hedeflerinizi kendiniz mi belirlersiniz yoksa size empoze edilmesini mi istersiniz? Evet, ben de öyle düşünmüştüm. Sizinle çalışanlar neden farklı düşünsün peki? Yapılan çok sayıda araştırmaya göre kişiler, kendileri belirledikleri hedeflere ulaşmak için daha gayretle çabalıyorlar. Siz de çalışanlarınızı hedef belirleme sürecinin içine dahil edin. Sizi şaşırtabilirler. İnsanlar genellikle, sizin onlar için belirlediğiniz hedeflerden daha büyüklerini isterler.:
2. Kontrol edici bir lisan kullanmayın. "Yapmalısın", "etmelisin" gibi sözcükler söylemek yerine "sence", "düşünsek" gibi sözcükler kullanın. Sözcüklerinizde yapacağınız minik bir değişiklik insanların zorla değil daha büyük bir şevkle çalışmalarını sağlayabilir, hatta bazı çalışanlarınızdaki direnci azaltabilirsiniz. Sizce de öyle mi? En azından bir düşünsek mi?:
3. Çalışma saatlerinde esnek olun. Bazen insanları ofisinize çağırmanız gerekir. Ama bazen de onların size gelmelerini beklemek daha akıllıca olur. Üniversite hocalarına kulak verin ve programınız müsait olduğunda her hafta bir ya da iki saatinizi çalışanlarınızın yanınıza gelip kafasındaki her türlü konuyu sizinle konuşması için

ayırın. İş arkadaşlarınız bundan istifade ederken siz de bir şeyler öğrenebilirsiniz.

"BU KİMİN AMACI" OYUNUNU OYNAYIN

Algı ve gerçek arasındaki uçurumu kapatmak için bir başka güzel egzersiz daha. Ekibinizi, departmanınızı veya yapabiliyorsanız şirketinizdeki tüm çalışanları toplayın. Herkese birer boş kart verin. Sonra şu soruyu yazılı olarak cevaplamalarını isteyin: "Şirketimizin (ya da kurumumuzun) amacı nedir?" Kartları toplayıp yüksek sesle herkese okuyun. Nasıl cevaplar verilmiş? Birbirlerine benzer cevaplar mı? Herkes ortak bir amaç etrafında toplanmış mı? Yoksa dağınık cevaplar mı verilmiş? Biri bir şey derken, diğeri başka bir şey mi diyor? Kiminin de hiç mi fikri yok? Kurum kültürü, sinerji ve misyon konularında yapılan onca konuşmaya rağmen çoğu şirket, işlerinin bu yönünü iyi bir şekilde değerlendirmekte yetersiz kalır. Bu basit anket, şirketinizin ruhuna dair size bir ipucu verecektir. İnsanlar neyi neden yaptıklarını bilmiyorlarsa onları nasıl motive edebilirsiniz ki?

REICH'IN ZAMİR TESTİNİ YAPIN

Eski ABD çalışma bakanlarından Robert B. Reich, çok zekice, basit ve ücretsiz bir yöntem geliştirdi. Bu yöntemle Reich, bir şirketin sağlığını ölçümlüyor. Çalışanlarla konuştuğunda onları dikkatlice dinliyor; hangi zamirleri kullandıklarına bakıyor. Çalışanlar, şirketleri için "onlar" zamirini mi kullanıyor yoksa "biz" zamirini mi? "Onlar", bir miktar kopukluk ve belki bir miktar da yabancılaşmaya işaret ediyor. "Biz" ise tam tersini. Çalışanlar, kendilerini anlamlı ve önemli bir şeyin parçası olarak görüyorlar. Patronsanız, çevrenizdeki insanlara birkaç gün kulak verin. Sadece toplantı gibi resmi ortamlarda değil, koridorlarda ve yemeklerde de onları dinleyin. Siz bir "biz" şirketi misiniz yoksa "onlar" şirket mi? Aradaki fark çok büyük. Herkes özerklik, ustalık ve amaç ister. Önemli olan onu "biz" elde edebiliriz, "onlar" elde edemez.

İÇSEL MOTİVASYONA GÖRE TASARLAYIN

İnternet gurusu ve yazar Clay Shirky

(www.shirky.com),

en başarılı web sitelerinin ve elektronik forumların özünde belli bir Tip I yaklaşımı olduğunu söylüyor. Genellikle açık açık içsel motivasyonu dürtecek şekilde tasarlanıyorlar. Shirky'yi dinlerseniz siz de aynı şeyi çevrimiçi kimliklerinizle yapabilirsiniz:

- Öyle bir ortam yaratın ki insanlar o ortama dahil olmaktan keyif alsınlar.
- Kullanıcılara özerklik verin.
- Sistemi olabildiğince açık ve şeffaf tutun.

Siberalemde önemli olan, fiziksel alemde de aynen geçerlidir. Kendinize şunu sorun: İşyerinizdeki mevcut ortam, özerklik, ustalık ve amaç konularında sizi kısıtlıyor mu yoksa cesaretlendiriyor mu?

GRUPLAR İÇİN AKIŞ TARZI İŞLERİ TEŞVİK EDİN

Bir "akış" görevinden hemen herkes keyif alır. Ne çok zordur, ne de çok kolay. İnsana lezzetli bir akış hissi verir. Ama kimi zaman bu deneyimi bir ekip içinde çalışırken yaşamak zordur. İnsanlar genellikle hep yaptıkları işleri yaparken bulurlar kendilerini. Çünkü o işi iyi yaptıklarını kanıtlamışlardır. Şanssız bir azınlık da hiçbir akış duygusu vermeyen, kimsenin yapmak istemediği işlere mahkum edilir. Gruplarınıza az da olsa bir hareket getirmek için işte birkaç ipucu:

- Çok farklı özelliklere sahip kişilerden bir ekip kurarak başlayın. Harvard'dan Teresa Amabile'in de önerdiği gibi "İnsanların birbirlerini harekete geçireceği, birbirlerinden bir şeyler öğrenebilecekleri, kariyer geçmişi ve eğitim anlamında homojen olmayan çalışma grupları kurun. İnsanlar böyle gruplarda birbirlerinin fikirlerine çapraz dölleme yapacaktır."
- Grubunuza rekabet sokmayın. Daha yüksek performans alırım diye iş arkadaşlarını birbirlerine karşı rekabete sokmayın. Bu, nadiren işe yarayan bir yöntemdir ve hemen hemen daima içsel motivasyonun köküne kibrit suyu döker. Siz iyisi mi rekabeti bırakın, işbirliği ve yardımlaşma gibi kavramlara odaklanın.
- Küçük görev değişikliklerinde ferahlık vardır. Bir çalışanınız halihazırdaki görevinden sıkıldıysa, ustalaşmış olduğu alanda

birilerini eğitip eğitemeyeceği seçeneğini değerlendirin. Ardından, daha deneyimli bir ekip üyesinin işinin bazı kısımlarında başarılı olup olamayacağına bakın.

- Amaç ile canlandırın, ödülle motive etmeyin. Paylaşılan bir görev kadar hiçbir şey bir ekibin üyelerini birbirine bağlayamaz. İnsanlar ortak bir amaç etrafında kilitlendiğinde –bu çılgıncasına harika bir şey yaratmak da olabilir, harici bir rakibi geçmek ve hatta dünyayı değiştirmek de olabilir– grubunuz işinden daha fazla keyif alacak ve daha iyi çalışacaktır.

BİR SONRAKİ ŞİRKET DIŞI ETKİNLİĞİNİZİ BİR FEDEX GÜNÜNE DÖNÜŞTÜRÜN

Şirketinizi, dışarıda yaptığınız etkinliklerde dikkatle gözlemleyin. Genellikle insanın içini bayan, gönülsüzce eğlendirmeye çalışan, nutuklarla, sefil danslarla, "sen atla, biz tutarız" tarzı egzersizlerle morallerin zorla yükseltildiği bu birkaç günlük şirket dışı etkinlikler, dürüst olmak gerekirse bazı çalışanları şirkete yeniden bağlarken, insanların pillerini şarj eder ve önemli meselelerin konuşulmasına zemin oluşturur. Ama şirketinizin dışarıdaki etkinlikleri yeterli değilse neden bir sonrakini bir FedEx Günü şeklinde tasarlamıyorsunuz? Çalışanlarınız, o gün, istedikleri konuda diledikleri kişiyle birlikte çalışabilsinler. İhtiyaç duyacakları gereç ve kaynakları bulabilmelerine dikkat edin. Tek bir kural koyun: Ertesi gün mutlaka ortaya bir şey koysunlar. Yeni bir fikir, bir ürünün prototipi, dahili süreçlere yönelik bir iyileştirme, vs. Tip X yapısındaki kurum ve şirketlerin kavramakta zorlandığı gerçeği Tip I yapısındakiler daha kolay kavrar: Gerçek sınavlar, kontrollü eğlenceden çok daha fazla oranda canlandırıcıdır.

Ücret Bilimi:

İnsanlara Tip I Tarzında Ücret Ödemek

Herkes iyi ücret almak ister. Ben de öyle. Eminim siz de öylesinizdir. Motivasyon konusunda Tip I tarzı yaklaşım, ücretler konusunda sıkı pazarlık yapılmasını veya tamamen gönüllülerden oluşan bir işgücü kurulmasını şart koşmaz. Ücretlere yönelik kendine has, yeni bir yaklaşımı benimser.

Bu yeni yaklaşımın adına ücret bilimi diyelim isterseniz. Motivasyon 3.0'da parayı kullanmanın en iyi yolu onu masadan kaldırmaktır.

Bir insanın hayatında ücret, ikramiye ve yan ödemeler ne kadar öne çıkmışsa, o kişinin yaratıcılığı da o kadar baskı altında kalır, performansı o derece düşer. Üçüncü bölümde Edward Deci'nin de dediği gibi şirketler ve kurumlar, parayı personelin motivasyonu için kullanırlarsa işte o zaman en büyük motivasyon bozgununu yaratmış olurlar. En iyi strateji, doğru düzgün bir ücret verip bu konuyu gündemden düşürmektir. Etkin şirketler, çalışanlarına ücret konusunu unutturacak düzeyde ödeme yapar ve kafalarını işleri üzerinde yormalarını sağlarlar.

Bu konuyla ilgili üç etkili tekniği şöyle sıralayabiliriz.

1. DAHİLİ VE HARİCİ ADALETİ SAĞLAYIN

Bir ücret paketinin en önemli boyutu adalettir. Bunun da iki türü vardır. Biri dahili, biri de harici adalettir. Dahili adalet, insanlara mesai arkadaşlarının aldıklarıyla doğru orantılı bir ücret ödemeyi ifade eder. Harici adalet ise, çalışanlarınıza, başka şirketlerde benzer işleri yapanların aldıklarıyla doğru orantılı bir ücret ödemeniz anlamına gelir.

Her iki türü de inceleyelim isterseniz. Diyelim ki Fred ve siz, yan yana masalarda çalışıyorsunuz. Sorumluluk ve deneyimleriniz de birbirine çok yakın olsun. Fred sizden daha fazla para kazanırsa tadınız kaçar. Dahili adalet ihlal edildiği için motivasyonunuz dibe vurur. Hadi şimdi de diyelim ki her ikiniz de Fortune 200 şirketlerinden birinde çalışan, on yıllık deneyim sahibi hesap denetçilerisiniz. Olur da başka Fortune 200 şirketlerinde çalışan, aynı deneyime sahip denetçilerin sizden iki kat ücret aldıklarını öğrenirseniz, ikinizin de motivasyonu düzelmeyecek şekilde sıfıra iner. Şirketiniz, harici adaleti uygulamamıştır. (Önemli bir ek: Tip I yaklaşımıyla insanlara ücret ödediğinizde herkese aynı rakamı ödemek gibi bir koşul yoktur. Fred'in işi daha zorsa veya şirkete sizden daha çok katkı sağlıyorsa, daha dolgun bir maaşı da hak ediyor demektir. Araştırmalar gösteriyor ki çoğu kişinin bu durum nedeniyle bir itirazı da olmamaktadır. Neden? Çünkü adalet söz konusudur.

Dahili ve harici eşitliği sağlamak, kendi başına bir motivasyon unsuru değildir. Ama masaya para konusunun gelmesine ve bunun motivasyon bozucu bir unsur olmasına engeldir.

2. ORTALAMANIN ÜZERİNDE VERİN

Yeterli temel ödülleri veriyor, dahili ve harici ücret adaletini sağlıyorsanız, ilk olarak Nobel ödüllü biri tarafından ortaya atılan bir stratejiye yönelebilirsiniz. İleride Nobel Ekonomi ödülüne layık görülecek olan George Akerlof ile kendisi gibi ekonomist olan eşi Janet Yellen, 1980'lerin ortalarında bazı şirketlerin, çalışanlarına ortalamaların üstünde ücret verdiğini fark etti. Arz-talep dengesine uygun ücretler ödemektense çalışanlarına biraz daha fazlasını veriyorlardı. Şirketler bunu çok özverili veya aptal olduklarından yapmıyorlardı. Akıllı oldukları için yapıyorlardı. Akerlof ve Yellen, insanlara piyasa ortalamasının biraz üzerinde ücret

ödemenin yetenekli insanları şirkete çektiğini, personel sirkülasyonunu düşürdüğünü ve verimlilik ile morali artırdığını saptadı.

Yüksek ücret, gerçekte bir şirketin maliyetlerini azaltabiliyordu.

İşte bu yaklaşım, şartlı ödülleri bypass etmenin zarif bir yolu olmasının yanı sıra adalet ile ilgili kaygıları da azaltıp para konusunu gündemden düşürebilir. İnsanları işe odaklamanın bir başka yoludur bu. Başka ekonomistler de çalışanlara temel ücretin üstünde ücret vermenin, cazip bir prim yapısından daha fazla performansı artırıp şirkete bağlılıklarını güçlendirdiğini kanıtladılar.

Elbette bu uygulamanın doğası gereği ortalamanın üzerinde ücret ödemek, yaklaşık olarak yarınızın işine yarayacaktır. O halde durmayın ve rakiplerinizden önce davranın.

3. PERFORMANS KRİTERLERİNE BAŞVURACAKSANIZ, BUNLARI GENİŞ ÖLÇEKLİ, KONUYLA İLGİLİ VE RİSKSİZ HALE GETİRİN

Varsayalım ki ürün müdürüsünüz ve maaşınız, sonraki üç aylık dönemde belli bir satış hedefini tutturmanıza bağlı büyük oranda. Zekiyseniz veya bakmanız gereken bir aileniz varsa bu satış hedefini tutturmak için canla başla çabalarsınız. Onun sonrasında ise önünüzdeki yeni üç aylık dönemle, şirketin durumuyla veya Ar-Ge'ye yeterli yatırımı yapıp yapmadığınızla pek ilgilenmezsiniz büyük olasılıkla. Ve eğer gergin ve heyecanlıysanız, çeyrek dönemlik hedefinize ulaşmak için kestirmeden gitmeye yeltenebilirsiniz.

Bu sefer yine bir ürün müdürü olduğunuzu ama ücretinizin şu faktörler dikkate alınarak belirlendiğini varsayalım: sonraki dönemdeki satışlarınız, yıl içindeki satışlarınız, şirketin gelecek iki yıldaki geliri ve net kârı, müşterilerinizin memnuniyet düzeyi, yeni ürün fikirleri ve iş arkadaşlarınızın sizinle ilgili değerlendirmeleri. Zekiyseniz, ürünlerinizi satmaya, müşterilerinize hizmet etmeye, ekip arkadaşlarınıza destek olmaya ve eh, tabii ki iyi çalışmaya gayret edersiniz. Kriterler çeşitlilik gösterdiğinde üçkağıt yapmak da zorlaşır.

Ayrıca kriterlere ulaşmanın kazanımını da fazla yüksek tutmayın. Hedeflere ulaşmanın ödülü mütevazı ise insanların odağını daraltma ve yanlış yollara sapmalarına neden olma ihtimalleri de düşüktür.

Doğru kriterleri bulmak doğrusu zordur ve şirketten şirkete farklılık gösterir. En dikkatli şekilde kurulmuş bir sistem içinde bile üçkağıt yapma yoluna giden insanlar mutlaka çıkacaktır. Ancak, iyi bir işin bütünlüğünü yansıtacak çeşitlilikteki önlemler, verimlilik düşmanı şartlı ödülleri daha kalıcı "madem ki" ödüllerine dönüştürebilir.

Ebeveynler ve Eğitimciler İçin Tip I:

Çocuklarımıza Yardım Etmenin Dokuz Yöntemi

Tüm çocuklar, meraklı, başına buyruk Tip I kişileridir. Ama sonunda büyük bölümü hayattan kopuk, itaatkar Tip X kişilerine dönüşür. İyi ama neden? Sorun belki de bizleriz: Okulları ve aileleri yöneten biz yetişkinler. Gençleri yeni çalışma dünyasına uygun şekilde donanımlı hale getirmek istiyorsak ve daha da önemlisi onların mutlu, tatminkar bir hayat sürmeleri arzusundaysak Motivasyon 2.0'ın eğitim ve ebeveynlik kavramları üzerindeki pençesini kırmak durumundayız.

Yazık ki iş dünyasında olduğu gibi okulların ve ebeveynlerin yaptıklarıyla bilimin bildiği arasında da büyük bir uçurum bulunuyor. Bilim diyor ki, (eğer ikinci bölümü okuduysanız siz de biliyorsunuz) okul öncesi çağdaki bir çocuğa bir resim çizdi diye bir sertifika vermeyi vaat ederseniz çocuk sizin için o resmi çizecek ve sonra, uzun erimde resim çizmeye ilgisini kaybedecektir. Böylesi kanıtlara rağmen ve dünya ekonomisinin çarkları, rutinlikten uzak, yaratıcı, kavramsal beceriler gerektirirken hâlâ birçok okul yanlış istikamette ilerlemeye devam ediyor. Rutin olana, doğru cevaplara ve standardizasyona yönelik vurgularını katlayarak sürdürüyorlar. İşleri güçleri, şartlı ödüller – kitap okudu diye ısmarlanan pizzalar, sınıfta hava atmak için iPod'lar, yüksek test sonuçları için nakit para... Öğrencilerin şevkini artırmak yerine onları itaatkar kişiler olmaları için rüşvete boğuyoruz.

Daha iyisini yapabiliriz. Yapmalıyız da. Tip I çocuklar yetiştireceksek evde ve okulda onlara özerkleşmeleri, ustalaşmaları ve amaç sahibi olmaları için desteğimizi vermeliyiz. Bunun için uygulayabileceğimiz dokuz yöntem var.

EV ÖDEVİ OLARAK ÜÇ BÖLÜMDEN MEYDANA GELEN TİP I TESTİNİ YAPIN

Çocukların çantalarından yerlere taşan ev ödevleri, onların gerçekten de bir şeyler öğrenmelerine yardımcı oluyor mu? Yoksa sahte bir zorlama hissi yaratmak adına sadece boş zamanlarından mı çalıyor? Öğretmenler, bir başka zaman alıcı ev ödevi vermeden önce kendinize şu üç soruyu sorarak bir Tip I testi uygulayın:

- Bu ödevi yaparlarken çocuklara ne zaman ve nasıl yapacakları noktasında özerklik tanıyor muyum?
- Bu ödev, sınıfta daha önce ele alınan bir konunun tekrarından mı ibaret yoksa yeni ve ilgi çekici bir boyuta sahip mi? Bu sayede ustalaşma konusunda çocukların ilerleme kaydetmesine yarıyor mu?
- Öğrencilerim bu ödevin amacını kavradılar mı? Bu ek aktiviteyi evde yaparak sınıfın kitlesel amacına nasıl katkı sağladıklarını anlayabiliyorlar mı?

Bu sorulardan herhangi birine verdiğiniz cevap olumsuz ise ödevi yeni baştan tasarlayabilir misiniz? Ve siz anne-babalar, ev ödevlerine, ödevlerin itaatkarlığı mı yoksa girişkenliği mi güçlendirdiğine bakıyor musunuz? Anlamsız işlerle çocuklarımızın zamanını heba etmeyelim. Çünkü onların sahip olabilecekleri sadece tek bir çocukluk dönemleri var.

FEDEX GÜNÜ DÜZENLEYİN

Dördüncü bölümde yazılım şirketi Atlassian'ın işyeri ortamında nasıl bir özerklik dalgası yarattığını gördük. Şirket, her üç ayda bir günü, çalışanlarının istedikleri bir proje üstünde diledikleri kişi ile beraber çalışmalarına ayırıyor. Siz de bunu öğrencilerinizle ve hatta kendi çocuklarınızla deneyebilirsiniz. Okulda bir günü veya evde bir tatil gününü bu işe ayrın. Çocuklardan çözümlenmesi gereken bir sorun veya uğraşmak istedikleri bir proje getirmelerini isteyin. Sonra bunların üzerinde çalışmalarına müsaade edin. Ertesi sabah, sınıfta veya ailenin önünde neler yaptıklarını sunsunlar. Çocuklar, projeleri kendileri getirsin ve gün sonunda ödül, yarattıkları ve öğrendikleri şeyleri paylaşmak olsun.

"KENDİN YAP" KARTLARINI DENEYİN

Çoğu öğrenci okul kapısından içeriye, akıllarında tek bir amaç ile girer: iyi notlar almak. Çok zaman bu hedefe ulaşmanın en iyi yolu müfredata uymak, risklerden sakınmak ve öğretmenin onlardan vermelerini istediği cevapları vermektir. İtaatin ödülü yüksek notlardır. Eğitim-öğretim ile notlar arasında fazlaca yakın bir ilişkiden bahsedilemez. Öte yandan notları yüksek olmayan öğrenciler kendilerini başarısız görüp okumaktan vazgeçerler çok zaman.

Tip I yaklaşımı farklıdır. Karneler, potansiyel bir ödül değil, öğrencilere ilerlemeleri hakkında yararlı bir geribildirim verme yöntemidir. Ve Tip I kategorisine giren öğrenciler, geribildirim almanın en iyi yollarından birinin, kendi ilerlemelerini değerlendirmek olduğunu iyi bilir.

"Kendin Yap" karnesi ile denemeler yapın. Bir yarıyıl başında öğrencilerinize başlıca eğitim hedeflerini sorun. Yarıyılın sonunda onlara kendi karnelerini hazırlamalarını söyleyin. Ayrıca kendi ilerlemelerine dair bir-iki paragraf yazmalarını da isteyin. Hangi noktalarda başarılı, hangilerinde başarısızlar? Hangi konuları öğrenmeleri gerekiyor? Öğrenciler, kendi karnelerini hazırladıktan sonra onlara sizin hazırladığınız resmi karneyi gösterin ve bu iki karnenin kıyaslamasının, onlar için ustalığa giden yola dair bir sohbetin başlangıcı olmasını sağlayın. Veli toplantılarına öğrencileri bile dahil etmeyi düşünebilirsiniz. (Ebeveynler, çocuğunuzun öğretmeni bu "kendin yap" türü karnelere sıcak bakmazsa siz kendiniz evde deneyebilirsiniz. Böylece çocuğunuzun varsayılan fabrika ayarlarının okul tarafından değiştirilmesine, Tip I kişisinden Tip X kişisine dönüşmesine engel olursunuz.)

ÇOCUKLARINIZA HARÇLIK VE BİRAZ DA ANGARYA İŞ VERİN AMA İKİSİNİ SAKIN BİRLEŞTİRMEYİN

Harçlık, çocuklar için iyidir, çünkü çocukların harcayabilecekleri bir miktar paraları olursa ve onu nasıl harcayacaklarına veya saklayacaklarına kendileri karar verirse bu, onlara özerkliği öğretirken para konusunda da sorumluluk sahibi olmalarını sağlar.

Çocuklara ev içinde verilen işler neden yararlıdır? Çünkü bu tür angarya işler, çocuklara aile bireyleri arasında karşılıklı yükümlülükler olduğunu öğretir ve birbirlerine yardım etmeleri gerektiği bilincini aşılar.

Angarya işlerle harçlığı bir araya getirirseniz ne olur? Çocuklar için hiç iyi olmaz. Parayla bazı işlerin yapılmasını birleştirdiğinizde harçlığı, şartlı ödüle dönüştürmüş olursunuz. Çocuğa çok net ve aynı netlikte yanlış bir mesaj verirsiniz. Para ödemediğiniz takdirde kendine saygısı olan hiçbir çocuk kendi isteğiyle masayı hazırlamaz, çöpü dışarı çıkarmaz veya yatağını düzeltmez. Ahlaki ve ailesel bir sorumluluğu alıp bir başka ticari işleme çevirir. Ayrıca, aileniz için sevimsiz bir işi yapmanın tek geçerli sebebinin, bunun karşılığında para almak olduğunu beyinlere kazır. İki iyi

şeyi bir araya getirdiğinizde daha iyi değil de daha kötü bir şey ortaya çıktığının güzel bir örneğidir bu durum. O nedenle harçlık ve angarya iş konusunu mutlaka birbirinden ayrı tutun. Böylece o çöp kutusunun boşalmasını sağlayabilirsiniz. Dahası, çocuklarınız kural ve ücret arasındaki farkı öğrenmeye başlayacaktır.

ÖVÜN AMA DOĞRU ŞEKİLDE...

Doğru yapıldığında övmek, takdir etmek, çocuklara geribildirimde bulunmanın, onları cesaretlendirmenin önemli yollarından biridir. Ama yanlış yapılırsa işte o zaman övmek bir başka şartlı ödüle dönüşerek yaratıcılığı ve içsel motivasyonu boğabilir.

Psikolog Carol Dweck ile bu alanda çalışan başka bilim adamlarının araştırmaları, Tip I davranışını güçlendirecek şekilde birini nasıl takdir edeceğimize ışık tutuyor:

- Zekayı değil çaba ve stratejiyi övün: Dweck'in araştırmalarının da gösterdiği gibi, akıllılıklarıyla övülen çocuklar, kendilerinden yapmaları istenen her şeyi bir sınav olarak görme eğilimine giriyorlar. Aptal görünmemek için yeni isteklere karşı direnip en kolay yolu seçiyorlar. Öte yandan, çaba göstermenin, çok çalışmanın ustalaşmayı ve büyümeyi beraberinde getirdiğini anlayan çocuklar yeni ve zor görevlere daha sıcak bakıyorlar.
- Övgünüz net olsun. Anne-babalar ve öğretmenler çocuklara performanslarına dair yararlı bilgiler vermelidir. Genellemelere boğmak yerine onlara neyi çok iyi, dikkate değer yaptıklarını söyleyin.
- Övme işini baş başa iken yapın. Övmek, geribildirimde bulunmaktır; bir ödül töreni değildir. O nedenle en iyisi övgünüzü baş başa iken yapmaktır.
- Övgüyü gerçekten iyi bir gerekçesi varsa yapın. Çocukları kandırmayın. Sahte bir övgüyü saniyesinde çakarlar. Samimi veya sessiz olun. Aşırı övgü, çocukların gözüne dürüstlükten uzak ve hak edilmemiş bir şey olarak görülür. Ayrıca, aşırı övgü ustalığa yönelmektense övgünün kendisini amaç haline getiren bir başka şartlı ödüle dönüşür.

ÇOCUKLARIN BÜYÜK RESMİ GÖRMELERİNİ SAĞLAYIN

Standart testlere, notlara ve şartlı ödüllere bel bağlamış eğitim sistemlerinde öğrenciler genellikle neyi neden yaptıklarının farkında değildir. Büyük resmi görmelerini sağlayarak bu durumu tersine çevirebilirsiniz. Hangi alanda eğitim görüyor olurlarsa olsunlar şu sorularını yanıtlarını verebilmeliler: Bunu neden öğreniyorum? Yaşadığım dünyada bunun taşıdığı anlam nedir? Sonra sınıftan çıkıp öğrendikleri şeyi uygulatın. İspanyolca mı öğreniyorlar? Onları bir işyerine, mağazaya veya halka açık herhangi bir yere götürüp o dili konuşmalarını sağlayın. Geometri mi okuyorlar? Okulunuza ya da evinize yapılacak ek bir binanın mimari tasarımlarını yaptırın. Tarih mi okuyorlar? Öğrendiklerini haberlerde duydukları bir olaya uygulamalarını isteyin. Okumak, yazmak, hesap yapmak gibi ana unsurların arasına ilgililik unsurunu da ekleyin.

BEŞ TİP I OKULU

Dünyanın genelinde okulların çoğu Motivasyon 2.0 anlayışını benimsemiş olsalar da bazı ileri görüşlü eğitimciler, gençlerin üçüncü güdüye sahip olduklarını gayet iyi bilmektedir. ABD'de bulunan, öykünebileceğiniz uygulamaları ve ilham alabileceğiniz hikayeleri olan beş ayrı Tip I okuluna dair kısa bilgileri aşağıda bulabilirsiniz:

- Big Picture Learning: Bu okul Rhode Island, Providence'ta amiral gemisi niteliğindeki devlet lisesi Met'in açıldığı 1996 yılından beri itaat yerine katılımcı bir girişkenliği teşvik eden yerler yaratıyor. Eğitim alanında iki deneyimli mucit olarak tanımlayabileceğimiz Dennis Littky ve Elliot Washor tarafında kurulan Big Picture Learning, ABD'de altmışın üzerinde okulu bulunan, kâr amacı taşımayan, öğrencilere kendi eğitimlerinin sorumluluğunu veren bir kurum. Big Picture öğrencileri temel bilgileri alıyor. Ama bu bilgileri kullanıyorlar ve bir yandan kamu hizmeti yaparak başka beceriler de ediniyorlar. Bunları yaparken başlarında mutlaka deneyimli bir hoca oluyor. Motivasyon 2.0'ın kolayca kestirmesine kaçılabilen yöntemleri yerine Big Picture çocukları, yetişkinler gibi değerlendirmeye tabi tutuluyor. Çalışma performanslarına, bireysel sunumlarına, işte gösterdikleri gayrete, davranışlarına ve sergiledikleri tutuma bakılıyor. Met ve diğer Big Picture Learning okullarındaki öğrenciler genelde düşük gelir

grubundan ve azınlık konumundaki ailelerden geliyor. Bu çocuklar, klasik okullardan yeterince yararlanamıyor. Ancak bu yenilikçi Tip I yaklaşımı sayesinde, yüzde doksan beşten fazlası mezun olup üniversiteye devam edebiliyor. Daha ayrıntılı bilgi için okulun sitesini ziyaret edebilirsiniz:

www.bigpicture.org.

Bilgi notu: 2007'den bu yana okulun yönetim kurulunda ücret almadan görev yapmaktayım.

- Sudbury Valley School: Massachusetts eyaletinin Framingham şehrindeki bu bağımsız okul, gençlerin özerklik sahibi olduklarında neleri başarabildiklerinin en güzel örneklerine sahne oluyor. Okulda tüm insanların doğuştan meraklı oldukları ve en iyi eğitimin öğrencinin kendisi tarafından başlatılıp yönetildiği ilkeleri geçerli. Okul, öğrencilere eğitimleriyle ilgili görev, zaman ve teknik konularında tam bir kontrol tanıyor. Öğretmenler ve diğer çalışanlar, onlara başarmaları konusunda her zaman destek oluyor. Sudbury Valley School, itaatin değil, katılımcılık ve girişkenliğin kural olduğu bir okul. Daha fazlası için okulun web sitesini ziyaret edebilirsiniz:

www.sudval.org

- The Tinkering School: Bir okuldan ziyade bir laboratuvar olarak tanımlanabilecek bu yaz eğitim programı, bilgisayar bilimcisi Gever Tulley tarafından yaratıldı. Okulda yedi ile on yedi yaşları arasındaki çocuklar, ilginç şeylerle uğraşıp hoş çalışmalara imza atıyor. California'nın Montara şehrinde bulunan genel merkezde Tulley'nin elemanları insan taşıma amaçlı havai kablo hatları, motosikletler, diş fırçası robotları, lunapark hız trenleri ve insanları taşıyabilecek sağlamlıkta plastik poşetten köprüler yapıyor. Çocuğumuzu bir hafta süreyle bunlarla uğraşması için California'ya götürmeye çoğumuzun gücü yetmez ama "Çocuklarınızın Yapmasına İzin Vermeniz Gereken Beş Tehlikeli Şey"i hepimiz öğrenebiliriz. Tulley'nin 2007'de bu başlıkla yaptığı konuşmayı dinlemek için dokuz dakikanızı ayırabilirsiniz. Sonra çocuklarınıza bir çakı, birkaç elektrikli alet ve bir kutu kibrit verebilir ve kenara çekilebilirsiniz. Daha fazla bilgi için şu adresi ziyaret edebilir, aynı adresten söz konusu konuşmayı dinleyebilirsiniz:

www.tinkeringschool.com.

- Puget Sound Community School: Big Picture ve Sudbury gibi Seattle'daki bu küçük bağımsız okul da öğrencilerine radikal bir dozda özerklik tanıyor, klasik okullardaki "bu beden herkese uyar" yaklaşımını tersyüz ediyor. Her öğrencinin, kişisel koçu olarak görev yapan bir danışmanı var. Kendi hedeflerini belirlemede öğrenciye yardım ediyor. "Okul", derslerle çocukların kendi yarattıkları bağımsız araştırma projelerinin ve öğrenciler tarafından geliştirilen kamu hizmeti örneklerinin birleşiminden meydana geliyor. Gençler genellikle okul dışında olduklarından eğitimin gerçek yaşama dair bir amacı olduğunu çok açık ve net bir biçimde idrak edebiliyorlar. Not peşinde koşmaktansa danışmanlarından, öğretmenlerinden ve arkadaşlarından gayri resmi ve düzenli geribildirim alıyorlar.

www.pcs.org

- Montessori Okulları: Dr. Maria Montessori, kendi adını taşıyan eğitim metodunu 1900'lerin başlarında, çocukların doğal meraklarını ve doğuştan gelen öğrenme heveslerini gözlemledikten sonra geliştirdi. Sahip olduğu üçüncü güdü anlayışı ile özellikle okul-öncesi ve ilkokul çağındaki çocuklar için dünya çapında bir okul ağı oluşturdu. Montessori metodunun ana ilkeleri ile Motivasyon 3.0'ın ilkeleri birbirine çok benzer. Her ikisi de çocukların eğitimlerinde söz sahibi olmaları, bağımsız bir şekilde ders görmeleri gerektiğini söyler. Öğretmenler, ders veren veya komuta eden kişiler değil sadece birer gözlemci ve kolaylaştırıcı olmalıdır. Çocuklar, doğal olarak yoğun odaklanma, konsantrasyon ve akış anları yaşarlar. Yetişkinler, bu anlara müdahale etmemek için ellerinden geleni yapmalıdır. Her ne kadar Montessori okulları, ortaokul ve lise seviyesinde nadir ise de her eğitimci ve ebeveyn, bu metodun başarısından, yıllar içinde kendini kanıtlamış etkinliğinden yararlanabilir. Bu arada siz Montessori metodunu araştırırken Tip I davranışlarını öne çıkaran şu iki yaklaşıma da bakmanızı öneririm: çocuklar için Reggio Emilia felsefesi ve Waldorf Okulları. Daha fazla bilgi için şu web sitelerini ziyaret edebilirsiniz:

www.montessori-ami.org,

www.montessori.org,

www.amshq.org,

www.reggioalliance.org

ve

www.whywaldorfworks.org.

ÖZGÜR EĞİTİM GÖRENLERDEN DERS ALIN

Son yirmi yılda ABD'de çocuklarına evde eğitim veren ebeveynlerin sayısı hızla arttı. Bu eğilimin en hızlı büyüyen parçasını özgür eğitimciler, yani resmi bir müfredata bağlı kalmadan, çocuklarını, tamamen onların ilgi alanlarına göre yetiştiren aileler oluşturuyor. Eğitimde Tip I yaklaşımını ilk benimseyenler arasında bu grup bulunuyor. Gençlerin neyi nasıl öğrenecekleri konusunda onlara özerklik tanıyor. Çocukların, diledikleri konuda istedikleri kadar zaman harcamalarına izin vererek ustalığı teşvik ediyorlar. Özgür eğitim siz ve çocuklarınıza göre olmasa bile şu eğitim devrimcilerinden bir şeyler öğrenebilirsiniz. Öncelikle John Taylor Gatto'nun olağanüstü kitabı Dumbing Us Down'ı okuyun. Sonra Home Education Magazine'e ve web sitelerine bir bakın. Daha ayrıntılı bilgi için

www.homeedmag.com,

ve

adreslerini ziyaret edebilirsiniz.

ÖĞRENCİLERİ ÖĞRETMEN YAPIN

Bir konuda ustalaşıp ustalaşmadığınızı anlamanın en iyi yollarından biri o konuda ders vermektir. Öğrencilerinize bu şansı tanıyın. Sınıfta her öğrenciye, işlemekte olduğunuz genişçe bir konunun bir kısmını ödev olarak verin ve sonra sırayla öğrendiklerini arkadaşlarına derste anlatmalarını isteyin. Bunu başarıyla geçtiklerinde diğer sınıflardan öğrencileri, öğretmenleri, anne-babaları ve okul yöneticilerini davet ederek onların önünde de anlatmalarını sağlayın.

Ayrıca her sömestr başında öğrencilerinize her birinin kişisel meraklarını ve uzmanlık alanlarını sorun. Uzmanlarınızın bir listesini çıkarıp gerekli hallerde onların yardımına başvurun. Bir sınıf dolusu öğretmen, bir sınıf dolusu öğrencidir.

Tip I Okuma Listesi:

TOn Beş Temel Kitap

Özerklik, ustalık ve amaç, insan doğasının ayrılmaz parçalarıdır. O nedenle psikologlardan gazetecilere ve romancılara kadar çok sayıda yazarın bu üç unsuru keşfe çıkmasında ve hayatımız için ne anlam ifade ettiğini sorgulamasında şaşırtıcı bir yan yoktur. Yazarının soyadına göre aşağıda sıralanan kitaplar, kapsamlı bir listeyi oluşturmayabilir. Ama Tip I yaşam tarzına geçiş yapmak isteyen herkes için çok iyi bir başlangıç noktasıdır.

Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility

JAMES P. CARSE

Bu zarif, küçük kitabında din bilgini Carse, iki tür oyundan bahsediyor. "Sonlu oyun"da bir kazanan ve bir son vardır. Amaç, zafere ulaşmaktır. "Sonsuz oyun"da ne bir kazanan vardır ne de bir son. Hedef, oynamaya devam etmektir. Carse, kazananı olmayan oyunların, işyerimizde ve ilişkilerimizde oynamaya alıştığımız, bir kazananı ve kaybedenleri olan oyunlardan çok daha yararlı ve yapıcı olduğuna inanıyor.

Tip I Ana Fikri: "Sonlu oyuncular, sınırlar içinde oynar. Sonsuz oyuncular, sınırlarla oynar."

Talent is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else

GEOFF COLVIN

Yaptıkları işte çok iyi olanlarla usta olanlar arasındaki fark nedir? Fortune dergisinden Colvin, kanıtları izliyor ve cevabın üç parçalı olduğunu keşfediyor: pratik, pratik, pratik. Ama pratiğin her şekli makbul değil. İşin sırrı, "istemli pratik", yani bir işi tekrar tekrar, yüksek konsantrasyonla yapmak. Çok zaman nahoş ve sevimsiz olsa da etkisi inkar edilemez bir yöntem.

Tip 1 Ana Fikri: "İşinizde uzmanlaşmak şeklinde bir hedef koyarsanız, şu anda yapmadığınız her türlü şeyi anında yapmaya başlarsınız."

Flow: The Psychology of Optimal Experience

MIHALY CSIKSZENTMIHALYI

Sevdiğiniz bir konuda çok çalışmak için Csikszentmihalyi'nin "optimal deneyimler" konusundaki bu çığır açan kitabından daha iyi bir argümanı kolay kolay bulamazsınız. Flow, kendimizi her şeyi kontrol ederken, yüce bir amaçla dopdolu ve müthiş bir konsantrasyon halinde bulduğumuz o nefes kesici anları tanımlıyor ve insanların en nahoş görevleri bile nasıl sevimli ve faydalı hale getirebildiklerini anlatıyor.

Tip I Ana Fikri: "Genellikle inandığımızın aksine . . . hayatımızın en iyi zamanları pasif, algılarımızın açık olduğu ve rahatlatıcı anlarımız değildir. Gerçi sahip olmak için çok çabalamış isek bunlar da hoş anlar olabilir. Ama hayatımızın en iyi anlarını, genellikle bedenimizi veya zihnimizi, güç ve önem verdiğimiz bir işi başarmak için gönüllü olarak zorladığımızda yaşarız."

Csikszentmihalyi'nin diğer fikirleri için şu kitaplarını da okuyabilirsiniz: Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life; Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention ve klasikleşmiş kitabı Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play.

Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation

EDWARD L. DECI ve RICHARD FLASTE

1995 yılında Edward Deci, güçlü varsayımlarını genel okuyucu kitlesine kısa bir kitapla aktardı. Okunması kolay, açık bir dili olan kitapta Deci, kontrole dayalı bir toplumdaki kısıtlamaları ele alıyor, çığır açan deneylerinin kökenine iniyor ve hayatımızın her alanında özerkliği nasıl öne çıkarabileceğimizi gösteriyor.

Tip I Ana Fikri: "Birçok insanın sorduğu, 'İnsanları öğrenmeye/ çalışmaya/ellerinden gelenin en iyisini yapmaya/ilaçlarını içmeye nasıl teşvik ederim?' gibi sorular yanlış sorulardır. Yanlıştır, çünkü motivasyonun insanların içinden gelen değil, insanlara dışarıdan empoze edilen bir şey olduğunu düşündürür."

Mindset: The New Psychology of Success

CAROL DWECK

Stanford'dan Carol Dweck, on yıllara uzanan araştırmalarını iki kavramla özetliyor. İnsanların iki tür zihniyeti var. "Sabit zihniyet" sahibi olanlar, yeteneklerinin ve becerilerinin mermer üzerine kazındığına inanıyor. "Büyüme zihniyeti"ne sahip olanlar ise yetenek ve becerilerinin geliştirilebileceğine inanıyor. Sabit zihniyetliler her zorluğu, ifade ettikleri değerin sınanması olarak algılarken büyüme zihniyetliler bunları, kendilerini geliştirme fırsatı olarak kabul ediyor. Dweck'in mesajı şu: Büyüme zihniyetinden şaşmayın.

Tip I Ana Fikri: Kitapta ve

www.mindsetonline.com

sitesinde Dweck, sabit zihniyetten büyüme zihniyetine geçmek için üç öneride bulunuyor:

- Sabit zihniyetinizin, dayanıklılığınıza zarar verme ihtimali olan sesine kulak kabartın.
- Zorluklara yolunuza çıkan engeller olarak değil, kendinizi geliştirmenizi sağlayacak fırsatlar olarak bakın.
- Büyümenin dilini kullanın. Mesela, "Bunu şu anda yapabileceğimden emin değilim ama zaman ve çaba göstererek öğrenebileceğimi düşünüyorum" şeklinde konuşun.

Then We Came to the End

JOSHUA FERRIS

Bu kara mizah dolu roman, Ferris'in ilk eseri aynı zamanda. Kitap, bir Tip X çalışma ortamında morallerin nasıl bozulabileceğine dair bir uyarı niteliği taşıyor. Chicago'daki ismi verilmeyen bir reklam ajansında insanlar iş yapmaktan çok, zamanlarını bedava verilen tatlıları tıkınarak ve ofis sandalyelerini döndürüp durarak geçirmekte, bir yandan da işten kovulmaktan korkmaktadır.

Tip I Ana Fikri: "Çiçeklerimizi, yaz günlerimizi ve bonuslarımızı alıp gittiler. Maaşlar da dondurulmuştu, işe alımlar da ve insanlar sökülüp parçalarına ayrılmış kuklalar gibi kapıdan uçup gidiyordu. Bizim için hâlâ devam eden tek bir şey vardı: işimizde yükselme umudu. Yeni bir unvan: Doğru, ama aldığımız değişmeyecekti. Güç, hemen hemen daima aldatıcıydı. Yönetimin ayaklanmayalım diye ağzımıza bir parmak bal gibi çaldığı ucuz bir yöntemdi. Ama o söz ağızlara düştü ve içimizden biri terfi etti, o kişi o gün biraz daha sessizdi, yemeği daha uzun sürdü, alışveriş çantalarıyla döndü, akşama kadar fısıl fısıl telefonla konuştu ve o gece istediği zaman çıktı. Biz ise Adaletsizlik ve Belirsizlik gibi derin mevzularda birbirimize e-posta yazıp duruyorduk."

Good Work: When Excellence and Ethics Meet

HOWARD GARDNER, MIHALY CSIKSZENTMIHALYI, WILLIAM DAMON

Acımasız piyasa şartlarında ve ışık hızıyla değişen teknolojiye rağmen nasıl "iyi iş" çıkarabilirsiniz? Şu üç temel noktadan hareket ederek: mesleğinizin misyonu, standartları veya "en iyi uygulamaları" ile kendi kimliğiniz. Bu kitap her ne kadar genetik ve gazetecilikten örnekler üzerine yoğunlaşsa da altını çizdiği görüşler, içinde bulunduğumuz değişim çağının baskısı altında kalan birçok mesleğe uygulanabilir nitelikte. Yazarlar, ayrıca web siteleri olan

www.goodwork.org

adresinde "iyi iş" çıkarmış kişi ve kurum örneklerini de yayımlıyor.

Tip I Ana Fikri: Diyelim ki günlük rutininiz standartlarınızı artık tatmin etmiyor ve sabah kalktığınızda işe gitmeyi hiç istemiyorsunuz. Ne yapardınız?

- Mevcut etki alanınızın dışına ulaşmak için sektörünüzden veya dışarıdan insanlarla gruplar veya forumlar kurun.
- Mesleğinizin değerlerini sağlamlaştırmak veya yeni kural ve tüzükler geliştirmek için mevcut organizasyonlarla birlikte çalışın.
- Tavrınızı koyun. Tabii ki riskli ama ahlaki nedenlerden ötürü bir işten ayrılmak demek, mesleki hedeflerinizi terk ettiğiniz anlamına gelmez.

Outliers: The Story of Success

MALCOLM GLADWELL

Gladwell, kitabında yer verdiği, ustalıkla kaleme alınmış bir dizi çarpıcı hikaye ile "kendi kendini yaratan adam" fikrine hünerli bir çekiç darbesi indiriyor. Gladwell, başarının daha komplike bir şey olduğunu söylüyor. Kanadalı genç hokey oyuncularından, Bill Gates ve Beatles'a büyük başarılara imza atanlar, aslında kültür, zamanlama, nüfus ve şans faktörlerinin saklı avantajlarının ortak ürünü. Bu unsurların bir araya gelmeleri sonucunda alanlarında ustalaşıyorlar. Bu kitabı okumak, kendi yolunuzu yeniden değerlendirmenize yol açacak. Daha da önemlisi, bu avantajlardan mahrum bırakılan sayısız bireyi düşünerek ne kadar büyük bir insan potansiyeli israfı yapıldığını hesaplamaya başlayacaksınız.

Tip I Ana Fikri: "Saat dokuz-altı arasında bizi mutlu eden, ne kadar para kazandığımız değildir. Bizi mutlu eden, kendimizi gerçekleştirmede işimizin payının olup olmadığıdır. Size desem ki yılda yetmiş beş bin dolar ve mimar olarak çalışmak mı yoksa yılda yüz bin dolar ve hayatınızın sonuna kadar bilet kulübesinde çalışmak mı, hangisini seçersiniz? Ben ilkini seçeceğinizi tahmin ediyorum. Çünkü yaratıcı bir iş yaparken gösterilen çaba ve karşılığında alınan ödül arasında bir ilişki söz konusudur. Bu tür bir işte insan, bir özerklik ve derinlik hissi duyar içinde ki bu birçoğumuz için paradan daha değerlidir."

Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln

DORIS KEARNS GOODWIN

Goodwin, eğlenceli popüler tarih kitabında Abraham Lincoln'ü Tip I davranış kalıbına örnek olarak gösteriyor. Lincoln, hukuk ve siyasette ustalık düzeyine erişmek için var gücüyle çalıştı. Köklerini yüksek bir ülküye salan öyle bir liderlik tarzı geliştirdi ki, sonucunda kölelik kalktı ve ülke birliği bozulmadan kaldı.

Tip I Ana Fikri: Goodwin, Lincoln'ün Tip I liderlik becerilerine ışık tutuyor. Bu becerilerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Kendisinin zayıf olduğu alanlarda ondan daha iyi olan rakiplerini etrafında toplayacak kadar özgüveni sağlamdı.
- Başkalarının görüşlerini samimiyetle dinler, onlar sayesinde kendi komplike düşüncelerini oluştururdu.
- Sezar'ın hakkını gerektiğinde Sezar'a vermeyi bilir, suçu üstüne almaktan korkmazdı.

The Amateurs: The Story of Four Young Men and Their Quest for an Olympic Gold Medal

DAVID HALBERSTAM

Maddi bir ödül veya şöhret vaat etmeyen bir spor dalı için büyük fiziksel acılara ve yorgunluğa neden katlanılır ki? Halberstam'ın çarpıcı bir anlatımla kaleme aldığı kitabın kalbindeki soru bu. Kitap, 1984 Amerikan kürek takımı seçmeleri paralelinde içsel motivasyon olgusunun özüne büyüteç tutuyor.

Tip I Ana Fikri: "Sporcuları Princeton'a ne özel uçaklar getirdi ne de otobüsler. Bavullarını otobüsten inerken ellerinden alıp otel resepsiyonuna götürecek, önceden hazırlık yapıp onlara yemek zamanı sadece masaya oturup adisyonu imzalama işini bırakacak menajerleri yoktu. Onların dünyası, bir yerden bir yere otostopla gidilen, başkalarının yataklarında yatılan, başkalarının verdiği yemeklerle doyulan, berbat bir şekilde aç genç adamların üç-beş kuruş parayla döndürmeye çalıştığı bir dünyaydı."

Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes

ALFIE KOHN

Eski bir öğretmen olan Kohn, B. F. Skinner'ın "Bunu yaparsan şunu alırsın" tarzındaki davranış bilim teorisinin toplumca körü körüne bir inanışla kabul edilmesine bu kitabında tavır koyuyor. 1993 tarihli kitapta yazar, okul, iş ve özel yaşam üçgeninde harici motivasyon unsurlarına eğiliyor ve dünyanın onlarsız nasıl bir yer olacağını anlamaya çalışıyor.

Tip I Ana Fikri: "Ödüller insanları motive eder mi? Kesinlikle. İnsanları ödül kazanmak konusunda motive ederler."

Kohn, çocuk yetiştirme, eğitim ve davranış konularında tümü de son derece ilginç ve kışkırtıcı on bir kitabın yanı sıra sayısız makalenin de sahibi. Daha fazla bilgiyi yazarın web sitesinde bulabilirsiniz:

www.alfiekohn.com

Once a Runner

JOHN L. PARKER, JR

İlk baskısı 1978 yılında yapılan bu roman, hayranlarının yoğun ilgisi sayesinde ilk günkü kadar ilgi çekmeye devam ediyor. Kitapta Parker, uzun mesafe koşucularının psikolojisine sıra dışı bir açıdan bakıyor. Üniversite öğrencisi ve atlet Quenton Cassidy'nin hikayesi çerçevesinde yazar bizlere, ustalaşmanın bedelini ve ustalaşma hedefi gerçekleştiğinde duyulacak heyecan ve hazzı göstermeyi amaçlıyor.

Tip I Ana Fikri: "Gizli dini nedenlerle değil, yarışları kazanmak, daha hızlı yol almak için koşuyordu. Sadece arkadaşlarından değil, kendinden de daha iyi olmak için koşuyordu. Bir hafta, bir yıl öncekinden, saniyenin onda biri, bir santim, iki karış, bir metre daha iyi olabilmekti amacı. Üç boyutlu dünyanın (zaman, dördüncü boyut ise o da dahildi hesaba) getirdiği fiziksel kısıtlamaları aşmanın yollarını arıyordu. İçindeki zayıflığı, korkaklığı yenebilirse, gerisini dert etmesi gerekmeyecekti; çünkü gerisi kendiliğinden hallolacaktı."

The War of Art: Break Through the Blocks and Win Your Inner Creative Battles

STEVEN PRESSFIELD

Pressfield'ın kitabı hem yaratıcı özgürlüğe giden yoldaki engellere dair bilgece bir meditasyon, hem de iyi bir şey yapmak için yola çıktığımızda beliren direnişi alt etmeye yönelik güçlü bir savaş planı. Ustalığa giden yolda bir sıçrama yapmak istiyorsanız işte o sıçramayı buldunuz.

Tip I Ana Fikri: "İnsan ırkı belki de özgürlüğe hazır değildir. Özgürlük atmosferi bizim soluyamayacağımız kadar incedir belki. Özgürlükle yaşamak o denli kolay olsaydı bu konuda böyle bir kitap yazmazdım elbette. Sokrat'ın çok uzun zaman önce gösterdiği gibi gerçek anlamda özgür bir birey, ancak kendi kendisinin ustası olduğu derecede özgür olabilir. Böyle bir çelişki var karşımızda. Kendi kendilerine hükmetmeyenler, kendilerine hükmedecek efendilere mahkumdur."

Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace

RICARDO SEMLER

Çoğu patron kontrol manyağıdır. Semler ise ilk özerklik manyağı olabilir. Brezilyalı imalat firması Semco'yu bir dizi radikal aşama sonucunda baştan yarattı. Yöneticilerin büyük kısmının yetkilerini kısıtladı, iş unvanlarını kaldırdı, şirketin üç bin çalışanının kendi çalışma saatlerini belirlemesine, büyük kararlarda oy kullanmasına ve hatta bazılarının kendi maaşlarını belirlemesine izin verdi. Sonuç: Semler'in yönetiminde Semco, son yirmi yılda her yıl yüzde yirmi büyüdü. Bu kitap ve Semler'in daha yeni tarihli kitabı The Seven Day Weekend, bu devrimci ve etkili felsefeyi hayata nasıl geçireceğimize ışık tutuyor.

Tip I Ana Fikri: "Semco'da herkesin kendi kendine yetmesini istiyorum. Şirkette işler tıkır tıkır –bilemiyorum, belki de bizim için en uygun sözcük bu olmayabilir– devam ediyor. Başta ben olmak üzere hiç kimseye bir bağımlılık söz konusu değil. Uzun seyahatlerden sonra iki kere gördüm ki odam taşınmış ve her seferinde biraz daha küçülmüş. Bundan gurur duyuyorum."

The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization

PETER M. SENGE

Kurumsal yönetim konusunu ele alan klasikleşmiş kitabında Senge, okuyuculara özerk düşüncenin ve geleceğe dair görüşleri paylaşmanın sadece cesaretlendirilmekle kalmadığı, aynı zamanda kurumsal yapının sağlığı açısından yaşamsal öneme sahip olduğu "öğrenen şirketler" kavramını tanıtıyor. Senge'nin "beş disiplin" kavramı, Tip I davranış kalıbı için zekice, organizasyonel bir destek sunuyor.

Tip I Ana Fikri: "Kişisel ustalık düzeyleri yüksek olanlar, kendileri için en önemli sonuçları sürekli olarak alabilen kişilerdir. Bir sanatçı, bir sanat eserine nasıl bir gözle bakıyorsa onlar da kendi hayatına aynen o gözle bakarlar. Bu beceriye, ömür boyu sürecek bir eğitim sürecine gönüllü olarak girdikleri için sahip olurlar."

Gurulara Kulak Verin:

Konuyu Özümsemiş Altı İş Dünyası Filozofu

Tip I düşünce sistemini benimsemiş şirketlerin sayısı can sıkacak derecede az olsa da bu tür şirketleri yaratmak için gerekli planlar şimdiden hazırdır. Aşağıda, özerklik, ustalık ve amaç kavramlarını öne çıkaran şirketleri tasarlamak konusunda iş dünyasının altı önemli ismi çok önemli ipuçları veriyor.

DOUGLAS MCGREGOR

Kimdir: Sosyal psikolog ve MIT Sloan School of Management'taki ilk profesörlerden biri. 1960 tarihli, çok ses getiren kitabı The Human Side of Enterprise'da yönetim uygulamalarına o çok ihtiyaç duyduğu insani dokunuşu vermesiyle tanınır.

En Önemli Düşüncesi: X Teorisi'ne Karşı Y Teorisi. McGregor, yönetim kavramı ile ilgili olarak iki çok farklı yaklaşımın tanımını yaptı. Her ikisi de insan davranışlarına dair farklı kabullere dayanıyordu. X Teorisi adını verdiği ilk yaklaşımın ana fikri, insanların çalışmaktan kaçtıklarını, sadece para ve güvence için çalıştıklarını, bu nedenle sürekli denetim altında tutulmaları gerektiğini savunuyordu. Y Teorisi adını verdiği ikinci yaklaşım ise insanlar için çalışmanın oyun veya dinlenmek kadar doğal olduğu görüşünü savunuyordu. Yaratıcılık ve inisiyatif alma isteği, insanların genelinde görülen bir olguydu. Bir amaca kendilerini adayan insanlar, sorumluluk üstlenmeye de kendiliklerinden yanaşırlardı. McGregor'a göre Y Teorisi daha doğru ve en nihayetinde daha etkin olan yaklaşımdı.

Tip I Ana Fikri: "Yöneticiler bana sık sık, astlarının sorumluluktan kaçmalarından yakınırlar. Hep merak etmişimdir, acaba bu yöneticiler, her gün kendilerinden iki-üç kademe aşağıdaki astlarının performanslarını nasıl sürekli olarak takip ediyorlar?"

Daha Fazla Bilgi: Üçüncü bölümde anlattığım gibi The Human Side of Enterprise, Motivasyon 3.0 işletim sisteminin en önemli atalarından biridir. McGregor, bu kitabı elli sene önce yazmış olsa da kontrolün sınırları konusundaki gözlemleri bugün hâlâ canlılığını ve geçerliliğini koruyor.

PETER F. DRUCKER

Kimdir: Yirminci yüzyılın en etkili yönetim düşünürüdür. Tam kırk bir kitap yazdı. İki kuşak CEO'yu çalışmalarıyla etkiledi. Beyaz Saray Özgürlük Madalyası aldı. Bugün kendi adını taşıyan Claremont Graduate University Business School'da otuz yıl boyunca hocalık yaptı.

En Önemli Düşüncesi: Özyönetim. Jim Collins onun hakkında şöyle diyor: "Drucker'ın yaptığı katkı tek bir fikirden ibaret değildi. Çalışmalarının toplamıydı ve bu çalışmalarının muhteşem bir artısı vardı: Neredeyse tamamı isabetli ve geçerliydi." Drucker, "bilgi işçisi" terimini icat etti. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların doğuşunu tahmin eden Drucker, kurumsal stratejide müşterinin her şeyden önce geldiğine vurgu yapan ilk isimlerden de biriydi. Ancak her ne kadar şirket yönetimine dair düşünceleri ile tanınsa da profesyonel yaşamının sonlarına doğru yeni bir ufkun haberini de verdi. O ufkun adı "özyönetim" idi. Ortalama yaşam süresinin uzaması ve iş güvencesinin azalmasına paralel olarak kişiler, güçlü yönlerini saptamalı, hangi alanlarda ne gibi katkılarda bulunabileceklerini sorgulamalı ve performanslarını nasıl artırabilecekleri konularında uzun uzun düşünmeliydi ona göre. 2005'te, ölümünden kısa süre önce şöyle yazacaktı: "İnsanın kendini yönetme ihtiyacı, insan ilişkilerinde bir devrim yaratıyor."

Tip I Ana Fikri: "Bilgi işçilerinden kendi görevini ve bu görevin sonuçlarını tanımlamalarını istemek şarttır; çünkü bilgi işçileri özerk olmak durumundadır . . . Kendi iş planlarını düşünüp hazırlamaları ve sonra teslim etmeleri istenmelidir. Neye odaklanacağım? Sorumlu tutulacağım konuda benden hangi sonuçlara ulaşmam beklenebilir? Zamanım ne kadar?"

Daha Fazla Bilgi: Drucker, çok sayıda kitap yazdı. Çok sayıda kitap da onun hakkında yazıldı ama başlangıç için Drucker'ın fikirlerini hayata geçirmenizi sağlayacak üç yüz altmış altı adet püf noktası ve "eylem noktası" içeren küçük bir hazine niteliğindeki The Daily Drucker'ı tercih edebilirsiniz. Özyönetim konusunda Drucker'ın 2005'te Harvard Business Review için yazdığı makalesi "Managing Oneself"i tavsiye ederim. Daha fazla bilgi edinmek ve yazılarına dijital ortamda ulaşmak için

adresini ziyaret edebilirsiniz.

JIM COLLINS

Kimdir: Günümüz iş aleminin en yetkin isimlerinden biri. Jerry Porras ile beraber Built to Last adlı bir kitap yazdı. Ayrıca Good to Great ve yakın bir tarihte yayımlanan How the Mighty Fall adlı çalışmaların da sahibi. Vaktiyle Stanford Graduate School of Business'te hocalık yaparken şimdi Colorado, Boulder'da kendi yönetim laboratuvarının başındadır.

En Önemli Düşüncesi: Öz motivasyon ve büyüklük. Collins, Good to Great adlı kitabında şöyle yazıyor: "İnsanları motive etmek için enerji harcamak tümüyle bir zaman kaybıdır. Otobüste doğru kişilerle beraberseniz onlar zaten öz motivasyon sahibidir. Burada esas önemli olan soru şudur: İnsanların motivasyonunu kırmaktan nasıl sakınabilirsiniz?"

Tip I Ana Fikri: Collins, öz motivasyonun serpilip gelişebileceği bir kültür yaratmak için dört temel öneride bulunuyor:

1. "Cevaplarla değil, sorularla ilerleyin."
2. "Diyalog ve tartışmaya girin ama zorlamadan, baskıdan uzak durun."
3. "Otopsileri kimseyi suçlamadan yapın."
4. "Kırmızı bayrak mekanizmaları oluşturun. Başka bir ifadeyle, çalışanlar ve müşterileriniz bir sorun saptadıklarında, onların bunu size söylemelerini kolaylaştırın."

Daha fazla bilgi: Collins'in web sitesi

adresinde çalışmaları hakkında bilgi ve eşi benzeri olmayan teşhis araçları, yol gösterici kılavuzları ile videolarını bulabilirsiniz.

CALI RESSLER ve JODY THOMPSON

Kimdir: Best Buy'da çalışmış iki eski insan kaynakları uzmanı. CEO'larını, işi organize etmek için son derece radikal bir yaklaşımı uygulamaya ikna etmeyi başarmış iki isim. Deneyimlerini Why Work Sucks and How to Fix It adlı kitapta anlatıyorlar. Ayrıca artık kendi danışmanlık şirketlerinin başındalar.

En Önemli Düşünceleri: Sadece sonuca odaklı çalışma ortamı. Dördüncü bölümde anlattığım ROWE, çalışanlara işlerini ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarına dair özerklik kazandırıyor. Burada tek önemli olan, sonuçtur.

Tip I Ana Fikri: ROWE kavramının bazı temel düsturları:

- "Her seviyeden tüm insanlar, kendilerinin, müşterilerinin veya şirketlerinin zamanını heba eden her türlü faaliyeti sona erdirmelidir."
- "Personel, istediği şekilde çalışabilme özgürlüğüne sahip olmalıdır."
- "Bütün toplantılar opsiyoneldir."
- "Çalışma programı diye bir şey yoktur."

Daha Fazla Bilgi:

adresinden ROWE ile ilgili ayrıntılı bilgiye ulaşabilirsiniz.

GARY HAMEL

Kimdir: Business Week'e göre "Dünyanın kurumsal stratejiler alanındaki en önemli uzmanı". Çok ses getiren Competing for the Future adlı kitabın iki yazarından biri. London Business School profesörlerinden ve kurumsal yönetim alanında çığır açacak yöntemlerin araştırıldığı, şirket yönetiminin teori ve pratiğinde reform yapmayı amaçlayan çalışmaların yürütüldüğü California merkezli MLab adlı kuruluşun yöneticisi.

En Önemli Düşüncesi: Yönetim, eski moda bir teknolojidir. Hamel, yönetimi içten yanmalı bir motora, gelişimini tamamlamış bir teknolojiye benzetiyor. Hamel'a göre 1960'ların bir CEO'sunu alıp zaman makinesi ile 2010 yılına taşırsanız, o CEO, "bugünün yönetim ritüellerinin bir-iki kuşak önceki kurumsal yaşama hakim olan ritüellerden çok farklı olmadığını görecektir." Hamel, bunda şaşılacak bir şey olmadığını söylüyor. "Modern yönetimin birçok temel araç ve tekniği on dokuzuncu yüzyılda, Amerikan İç Savaşı'nın bitiminden hemen sonra doğan kişilerin icadıdır." Çözüm mü? Bu yaşlı teknolojinin kökten bir revizyona sokulması gerekir.

Tip I Ana Fikri: "Bir sonraki toplantınızda masadakiler, iş gücünüzün performansını bir parça daha artırmanın yollarını ararken şunu sorabilirsiniz: 'Bu kadar yüksek performansı çalışanlarımızdan neden ve kimin için istiyoruz? Onların hayal gücünü, coşkusunu, samimi çabasını harekete geçirmek için biz kendimizi bir amaca adadık mı ki?'"

Daha Fazla Bilgi: Bill Breen ile yazdığı The Future of Management adlı çalışması, okunması gereken önemli bir kitaptır. Hamel'in fikir ve araştırmalarına dair daha fazla bilgiyi

www.garyhamel.com

ve

adreslerinde bulabilirsiniz.

Tip I Egzersiz Planı:

Egzersiz Yapmak Konusunda Motive Olmak ve Motive Kalmak İçin Dört İpucu

Bu kitabın kapağında bir atletin fotoğrafı var. Bu bir tesadüf değil. Koşmak, Tip I davranış kalıbının tüm bileşenlerini içerir. Özerktir. Ustalığı aramanıza izin verir. Koşucular ve koşmayı sevenler, genellikle daha büyük bir amacı gerçekleştirmek için, mesela sınırlarını test etmek veya sağlıklı ve zinde kalmak için koşarlar. İşte size, işyerinde ve sınıfta veya hayatınızın herhangi başka bir coğrafyasında içsel motivasyonun ruhunu su yüzüne çıkarmanızı sağlayacak, Tip I tarzında zinde kalmak için dört ipucu:

Hedeflerinizi belirleyin: Standart, alışılageldik egzersiz planlarını kabul etmeyin. Kendi ihtiyaçlarınıza ve fitness seviyenize uygun bir egzersiz planı hazırlayın. (Bu konuda bir profesyonel ile de çalışabilirsiniz ama son kararlar size aittir.) Çok önemli bir konu da doğru nitelikte hedefler seçmenizdir. İnsan davranışları üzerine yapılan yoğun araştırmalarda harici motivasyon unsurlarıyla zayıflamak isteyen –sözgelimi evlilik töreni veya mezunlar balosu için– kişilerin genellikle hedeflerine ulaştıkları ama hedefe ulaşır ulaşmaz eski kilolarına geri dönmeye başladıkları görüldü. İçsel hedeflerle –sözgelimi daha fit olarak kendini daha iyi hissetmek veya sevdiklerini düşünerek daha sağlıklı bir yaşam sürmek isteyenler– hareket edenler ise başta yavaş ilerliyorlar ama uzun erimde daha iyi sonuçlar elde ediyorlar.

Sevdiğiniz faaliyetleri yapın. Spor salonlarına gitmek, size bir zulüm gibi geliyorsa, seveceğiniz, size akış anları yaşatacak bir spor dalı bulmaya çalışın. Mesela arkadaşlarınızla toplanıp tenis veya basketbol oynayın, amatör liglere katılın, semtinizdeki parkta yürüyün, yarım saat dans edin veya çocuklarınızla oyun oynayın. Sawyer Etkisi'nden yararlanın ve bu çalışmayı oyuna dönüştürün.

Ustalaşma fikrini aklınızdan çıkarmayın. Bir konuda günbegün daha iyiye gitmek, büyük bir yenilenebilir enerji kaynağıdır. O nedenle zaman içinde kendinizi geliştirebileceğiniz bir faaliyet seçin. Bu faaliyet alanının zorluk derecesini sürekli olarak artırarak ve zaman içinde kendinizi daha zorlu

aşamalara sokarak bu enerjiyi yenileyebilir, motivasyonunuzu koruyabilirsiniz.

Kendinizi doğru şekilde ödüllendirin. Çok zorlanıyorsanız, Stickk

(www.stickk.com)

sitesi üzerinden küçük bir deneye katılın. Bu sitede bir hedefinizi insanlarla paylaşıyorsunuz. Hedefinize ulaşamazsanız bir arkadaşınıza veya bir hayır derneğine para veriyorsunuz. Ama genel olarak kendinize şartlı ödüller vaat etmeyin. Mesela "Bu hafta dört kere egzersiz yaparsam kendime yeni bir gömlek alacağım," demeyin; geri tepebilir. Ama ara sıra kendi kendinize vereceğiniz sürpriz hediyeler sorun teşkil etmez. Bu hafta yüzmeyi umduğunuz mesafeyi yüzdüyseniz kendinizi bir masajla ödüllendirmenizin hiçbir sakıncası yoktur. Kıyamet kopmaz. Üstelik kendinizi gayet iyi hissedebilirsiniz.

Drive: Özet

Bu kitapta birçok konuyu detaylı olarak ele aldık. Kitaptaki her şeyi kolayca hatırlamanız mümkün olmayabilir. O nedenle burada kitabın üç farklı özetini vermeyi uygun buldum. Bu özetleri, konuşma başlıklarınız, tazeleyici ders veya hafıza koşusu olarak değerlendirin.

TWITTER ÖZETİ[*5]

Ödül ve ceza sistemi tamamen geçen yüzyıla ait şeylerdir. Drive, yirmi birinci yüzyıl şirketi olmak için özerklik, ustalık ve amaç konularında bir üst aşamaya terfi etmemiz gerektiğini söylüyor.

KOKTEYL PARTİSİ ÖZETİ[*6]

Motivasyon konusunda bilimin bildiği ama iş dünyasının yaptığı arasında büyük bir uçurum var. Halihazırda –harici motivasyon unsurlarına, ödül-ceza anlayışına dayalı– şirketlerin kullandığı işletim sistemi işe yaramadığı gibi çok zaman zarar da veriyor. Bu sistemi terfi ettirmek lazım. Bilim bize bu konuda yol gösteriyor. Bu yeni yaklaşımın üç ana bileşeni var: (1) Özerklik –hayatımızı yönetme arzusu; (2) Ustalık – önemli bir konuda sürekli daha iyiye gitme dürtüsü; (3) Amaç – her şeyi kendimizden daha büyük, daha yüce bir şey için yapma isteği.

BÖLÜM ÖZETLERİ

Giriş: Harry Harlow ile Edward Deci'nin Şaşırtıcı Bulmacaları

İnsanların açlık, susuzluk, cinsellik gibi bazı biyolojik güdüleri vardır. Bunlara bir de uzunca bir süre önce, çevremizdeki ödül ve cezalara tepki verme güdüsü eklendi. Fakat yirminci yüzyılın ortalarında, birkaç bilim adamı, insanların üçüncü bir güdüleri daha olduğunu belirledi ve bunu "içsel motivasyon" olarak isimlendirdi. Geçen on yıllar süresince davranış bilimciler bu üçüncü güdünün gücünü anlamaya, dinamiklerini çözmeye çabaladı ve çabalamaya da devam ediyor. Yazık ki iş dünyası bu yeni anlayışı henüz benimseyemedi. Şirketlerimizi güçlendirmek, hayatımızı güzelleştirmek, dünyayı daha güzel bir gezegen haline getirmek istiyorsak o

takdirde bilimin bildiği ile iş dünyasının yaptığı arasındaki uçurumu kapatmaya mecburuz.

BİRİNCİ KISIM: YENİ BİR İŞLETİM SİSTEMİ

Birinci Bölüm. Motivasyon 2.0'ın Yükseliş ve Çöküşü

Bilgisayarlar gibi toplumların da işletim sistemleri var. Bu işletim sistemi, çoğunlukla görmediğimiz talimat ve protokollerden oluşuyor ve her şey bunların üzerinde yürüyor. İnsan toplumlarının ilk işletim sistemi Motivasyon 1.0 idi ve tümüyle hayatta kalmakla ilgiliydi. Onun arkasından gelen Motivasyon 2.0, harici ödül ve cezalar zemininde yükseliyordu. Yirminci yüzyılın rutin işleri söz konusu olduğunda, bu sistem mükemmel şekilde görevini yapıyordu. Ama yirmi birinci yüzyılda işlerimizi farklı yapıyoruz ve bu ortamda Motivasyon 2.0, işlevsiz kalmış durumda. Artık sistemi bir üst sürüme yükseltmek gerekiyor.

İkinci Bölüm. Ödül ve Ceza Sisteminin (Genelde) İşe Yaramamasının Yedi Nedeni

Ödül ve ceza sistemi ile üçüncü güdümüz kafa kafaya geldiğinde tuhaf işler olmaya başlar. Gelenekselleşmiş olan şartlı ödüller istediğimizden daha azını verir. İçsel motivasyonu ve performansı düşürür, yaratıcılığı baskılar ve iyi davranışları azaltır. Üstelik istemediğimiz şeyleri bize daha çok verme ihtimali de vardır. Gayri ahlaki davranışları teşvik edebilir, bağımlılıklar yaratabilir ve kısa erimli düşünmeye sevk edebilir. Bunlar, mevcut işletim sistemimizin içindeki hatalardır.

İkinci Bölüm (A). ...Ve İşe Yaradığı Özel Durumlar

Ödül ve ceza sistemi her zaman kötü değildir. Kural tabanlı, rutin işlerde etkili olabilir, çünkü bu tür işlerde öldürebileceğiniz çok az içsel motivasyon unsuru ve yaratıcılık söz konusudur. Ödülü verenler, çalışanlarına, yapılan işin neden yapılması gerektiğine dair bir gerekçe sunuyorsa, işin sıkıcı olduğunu itiraf ediyorsa ve çalışanlara işlerini yapma konusunda özerklik tanıyorsa bu ödül sisteminin etkisi daha da artabilir. Rutin olmayan, kavramsal işlerde ödüller daha tehlikelidir; özellikle de şartlı olanlar. Ama sürpriz ödüller, bir iş tamamlandıktan sonra beklenmedik bir şekilde ve tekrarlanmayacak şekilde verilenler kimi zaman yaratıcı, sağ

beyin tarafından yapılan işler söz konusu olduğunda ve bilhassa kişinin performansına dair yararlı bilgiler de sunuyorsa fayda sağlayabilir.

Üçüncü Bölüm. Tip I ve Tip X

Motivasyon 2.0, Tip X davranışına dayanır. Tip X davranışı, içsel arzulardan ziyade harici arzularla beslenir. Bir eylemi yapmaktan dolayı alınan keyifle işi olmaz. O daha çok eylemin sonucunda elde edilecek harici ödüllerle ilgilenir. Motivasyon 3.0 işletim sistemi, yirmi birinci yüzyıl iş dünyasının gereksindiği koşulları sağlayan bir üst sürümü ifade eder. Onun dayanağı ve gıdası Tip I davranış kalıbıdır. Tip I davranış kalıbı, bir eylem sonucunda elde edilecek harici ödüllerden ziyade o eylemin vereceği keyfe, hazza bakar. Profesyonel başarı ve kişisel anlamda kendimizi gerçekleştirme hedeflerimiz için kendimizi ve meslektaşlarımızı Tip X'ten Tip I davranış kalıbına geçirmemiz gerekir. Neyse ki Tip I, doğuştan değil, sonradan öğrenilen bir davranış şeklidir. Ve Tip I davranış kalıbı, performansınızı artırmakla kalmaz, sağlığınızı ve esenliğinizi de güçlendirir.

İKİNCİ KISIM: ÜÇ FAKTÖR

Dördüncü Bölüm. Özerklik

Özerk olmak, kendi kendimizi yönetmek, bizlerin varsayılan ayarlarıdır. Ancak ne yazık ki aralarında modası geçmiş yönetim kavramlarının da bulunduğu bazı unsurlar nedeniyle bu varsayılan ayarımız değişir ve Tip I kişisiyken Tip X kişisi olur çıkarız. Tip I davranışını ve beraberinde getirdiği yüksek performansı teşvik etmenin ilk yolu özerkliktir. İnsanlar, işlerini nasıl, ne zaman, kiminle ve hangi yöntemlerle yapacakları konularında söz sahibi olmak isterler. Şirketler bu özerkliği kimi zaman radikal dozlarda çalışanlarına tanıyarak rakiplerinin önüne geçebilirler.

Beşinci Bölüm. Ustalık

Motivasyon 2.0, çalışanların itaatkar olmalarını isterken Motivasyon 3.0, çalışanların yaptıkları işe canla başla sarılmalarını ister. Ustalık, yani önemli bir konuda daha da başarılı hale gelmek, ancak bu şekilde mümkündür. Ustalaşmak, üçüncü güdümüzün önemli ama çok zaman geri planda olan bir bileşenidir. Bugünün ekonomisinde ustalaşmak, bireyin yükselmesinin ana koşullarından biridir. Ustalık, "akış" ile başlar. Akış,

karşılaştığımız meydan okumalar, yeteneklerimizle birebir örtüştüğünde yaşadığımız optimal deneyimin karşılığıdır. Akıllı şirketler, günlük faaliyetlerini "akış görevleri" ile destekler. Bu görevler ne çok zor, ne çok kolaydır. Ancak ustalığın üç özel kuralı daha vardır. Ustalık bir zihniyettir: Ustalaşacaksanız, yeteneklerinizin sınırsız olduğuna değil, onları sınırsız şekilde geliştirebileceğinize inanacaksınız. Ustalık, acı çekmektir: Ustalaşacaksanız, çaba gösterecek, ter dökecek, sürekli ve içtenlikle isteyerek pratik yapacaksınız. Ve ustalım bir asimptottur: Tam anlamıyla asla usta olamazsınız ki bu da hem düş kırıklığı yaratan hem de onu cazip kılan bir özelliktir.

Altıncı Bölüm. Amaç

İnsanoğlu, doğası gereği, kendi varlığından daha büyük ve daha kalıcı bir ülkünün, bir amacın peşinden gitmek ister. Ne var ki geleneksel yapıdaki şirketler için amaç, bir tür süstür. Önemli işler yaparken yolunuza çıkmadığı sürece hoş bir aksesuardır. Ama bu algı değişiyor. Bu da kendi faniliklerinin bilincine varmaya başlayan bebek patlaması çağının çocukları sayesinde oluyor. Motivasyon 3.0'da amaç maksimizasyonu, kâr maksimizasyonunun yanında bir ülkü ve yol gösteren bir düstur olarak yerini alıyor artık. Şirket ve kurumlar içinde bu yeni "amaç" olgusu kendisini üç şekilde ifade ediyor: (1) Amaca ulaşmak için kârı kullanan hedefler, (2) kişisel çıkarların daha ötesini vurgulayan sözcükler, (3) insanların bir amacın peşinde kendi bildikleri şekilde gitmesine izin veren politikalar. Kâr maksimizasyonu ile amaç maksimizasyonunu birleştirdiğinizde şirketlerimizi canlandırmak ve dünyamızı baştan yaratmak konusunda bir potansiyel de doğmuş oluyor.

Drive: Sözlük

Motivasyon olgusuna yeni bir yaklaşımla bakarken yeni bir sözlüğe de ihtiyacımız olacak. İşte resmi Drive sözlüğümüz.

Temel ödüller: Maaş, sözleşmeyle belirlenen ödemeler, yan ödenekler ve bazı primler. Kişinin temel ödülleri yetersiz veya adaletsiz ise o kişi durumunun ne kadar adaletsiz olduğuna veya içinde bulunduğu koşulların yarattığı strese odaklanacak ve her türlü motivasyon onun için imkansızlaşacaktır.

FedEx Günleri: Avustralyalı yazılım şirketi Atlassian tarafından icat edilen FedEx günlerinde, çalışanlara bir günlük özerklik tanınıyor ve diledikleri sorunla ilgilenmelerine izin veriliyor. Çalışanlar, yirmi dört saat sonuçları iş arkadaşlarıyla paylaşıyor. Bu isim nereden mi geliyor? Çünkü elinizdekini ertesi güne kadar teslim etmeniz gerekiyor.

Akış görevleri: Yapılması gereken görevlerin ne çok kolay ne de çok zor olduğu tatlı noktalar. "Akış" durumuna ulaşmak ve ustalaşmakta çok önemli işlevleri vardır.

Şartlı ödüller: "Şunu yaparsan bunu alırsın" şeklinde verilen ödüller. Rutin işler için şartlı ödüller yararlı bile olabilir. Yaratıcı, kavramsal işler için ise her zaman yarardan çok zarar getirmişlerdir.

Ustalık asimptotu: Ustalığın tam anlamıyla asla başarılamayacağı, bunun da hem düş kırıklığı hem de albeni yaratıcı olduğu gerçeğine verilen ad.

Motivasyon 1.0, 2.0 ve 3.0: Motivasyonel işletim sistemi veya bir başka deyişle dünyanın işleyiş ve insanların davranış şekillerini belirleyen, yasaları, ekonomik düzenlemeleri ve kurumsal uygulamaları şekillendiren protokol ve kuramlar bütünü. Motivasyon 1.0, insanların biyolojik canlılar olduğunu ve yaşamak için mücadele ettiğini varsayar. Motivasyon 2.0, insanoğlunun, çevresindeki ödül ve cezalara kayıtsız kalmayıp tepki verdiğini savunur. Motivasyon 3.0, yani ihtiyaç duyduğumuz üst sürüm ise insanların üçüncü bir güdüleri olduğunu, o güdünün öğrenmek, yaratmak ve dünyayı daha güzel bir yer haline getirmek olduğunu kabul eder.

Rutin olmayan iş: Bir dizi kuralla tanımlanması mümkün olmayan, yaratıcı, kavramsal, beynin sağ yarısı ile yapılan işler. Bugün, bu tanıma giren bir iş yapmıyorsanız işinizi uzun bir süre yapabileceğinizin garantisi de yoktur.

Sürpriz ödüller: "Harika bir iş çıkardın. Başarını takdir ediyorum" şeklinde, bir iş tamamlandıktan sonra verilen ödüller. Bu tür ödüller, daha incelikli olmakla beraber rutin olmayan işler söz konusu olduğunda şartlı ödüllere kıyasla daha az tehlikelidir.

Sadece sonuçlara odaklı iş ortamı (ROWE): İki Amerikalı danışmanın fikri olan ROWE, çalışanların belli bir mesai kavramına bağlı kalmaksızın çalışabildiği bir işyeri ortamını ifade eder. Belli bir gün, belli bir saatte işyerinde olmaları gerekmez. Onlardan tek beklenen, işlerini yapmalarıdır.

Rutin iş: Bir formül, talimat vs. ile tanımlanan ve bunlara bağlı kalınarak icra edilebilen iş. Harici ödüller, bu tür işleri motive etmekte faydalı olabilir. Algoritmik, kural bazlı, beynin sol yarısı kullanılarak yapılan işler otomasyon ile veya başka ülkelerdeki ucuz işgücü ile yapılabildiği için, bu tür işler artık gelişmiş ülkelerde daha değersiz ve önemsiz konumdadır.

Sawyer Etkisi: Tow Sawyer'ın Maceraları adlı kitapta, Tom ve arkadaşlarının Polly Teyze'nin çitini boyadıkları sahneden esinlenen, garip bir davranış türü. Bu etkinin iki boyutu vardır. Olumsuz boyutunda ödüller oyunu işe dönüştürürken olumlu boyutunda, ustalaşmaya odaklanmak suretiyle iş, oyuna dönüştürülebilir.

Yüzde yirmilik zaman dilimi: Birkaç şirket tarafından uygulanan ve çalışanların, mesailerinin yüzde yirmisini istedikleri herhangi bir projeye ayırmalarına olanak tanıyan girişim.

Tip I davranış kalıbı: Harici motivasyon unsurlarından ziyade içsel unsulara dayanan, hayata yeni bir gözle bakmayı benimsemiş yaklaşım. Gücünü içimizdeki hayatı yönetme ihtiyacından, yeni şeyler öğrenme ve yaratma, kendimizi ve dünyamızı daha ileri noktalara taşıma arzumuzdan alır.

Tip X davranış kalıbı: İçsel arzulardan ziyade harici arzulardan beslenen, bir faaliyetin kendisiyle değil de o faaliyetin getireceği harici ödüllerle ilgilenen davranış kalıbı.

Drive Tartışma Rehberi:

Düşünmenizi ve Konuşmanızı Sağlayacak Yirmi Sohbet Konusu

Bu günlerde ilk söz yazarlarda olabilir. Ama son sözü söyleyenler onlar değil ve olmamalı. Bu sizin işiniz. Kitabı okudunuz. Şimdi dışarı çıkıp blogunuzda veya üyesi olduğunuz sosyal paylaşım ve arkadaşlık sitesinde bu kitaptan bahsetmeye başlayın. Ancak, kitaptaki fikirleri gerçekten hayata geçirmek istiyorsanız, onlar hakkında işyerinizdeki, okulunuzdaki veya devam ettiğiniz kitap kulübündeki arkadaşlarınızla yüz yüze konuşmalısınız. Dünya işte böyle, konuşa konuşa değişiyor. Sohbetlerinizi destekleyecek yirmi soruyu aşağıda bulabilirsiniz.

1. Yazar Daniel Pink, bilimin bildiği ile şirketlerin yaptığı arasında koca bir uçurum olduğuna sizi ikna edebildi mi? Motivasyonel işletim sistemimizin yeni sürümüne geçmemiz konusunda hemfikir misiniz? Düşüncenizi sebepleriyle açıklar mısınız?

2. Motivasyon 2.0, iş, okul veya aile hayatınızı nasıl etkiledi? Motivasyon 3.0, gençliğinizde içinde yaşadığınız sisteme hakim olsaydı bugün neler farklı olurdu?

3. Kendinizi Tip I mı yoksa Tip X mi olarak görüyorsunuz? Neden? Hayatınızdaki (iş, ev veya okuldan) üç kişiyi düşünün. Onlar hangi kategoriye giriyor. Verdiğiniz kararlara sizi götüren gerekçeler neler?

4. Ödül ve ceza sisteminin yedi ölümcül kusurunu bizzat gördüğünüz bir olayı anlatın. Siz ve başka insanlar bu olaydan nasıl bir ders almalı? Ödül ve ceza sisteminin etkili olduğu bir duruma şahit oldunuz mu?

5. Şu anki işiniz, "temel ödüller" yani maaşlar, primler, ikramiyeler, vs. anlamında sizi ne kadar tatmin ediyor? Tatmin etmiyorsa siz veya şirketiniz bunu düzeltmek için neler yapabilirsiniz?

6. Yazar, rutin iş ile rutin olmayan iş arasına bir çizgi çekiyor. Sizin işinizin ne kadarlık kısmı rutin, ne kadarı rutin değil?

7. Patronsanız şartlı ödülleri kaldırıp onun yerine daha özerk bir ortamı ve sürpriz ödülleri nasıl koyabilirsiniz?

8. Kendi işinizin en iyi kısmını düşündüğünüzde, özerkliğin en önemli boyutu sizin için ne olurdu? Yaptığınız işte özerk olmak mı (görev), işinizi yapacağınız vakti belirleyebilmek mi (zaman), nasıl yapacağınız mı (teknik) veya kiminle yapacağınız mı (ekip)? Neden? Şu anda işinizde ne kadar özerksiniz? Bu miktar yeterli mi?

9. FedEx Günleri, yüzde yirmi zaman dilimi, ROWE gibi uygulamaların şirketinizde işe yarama ihtimali var mı? Neden? İşyerinize daha fazla Tip I davranışı getirebilecek diğer fikirler nelerdir?

10. Son zamanlarda kendinizi bir "akış" halinde hissettiniz mi? Ne yapıyordunuz? Neredeydiniz? Bu optimal deneyimleri daha fazla yaşamak için mevcut görevinizde ne gibi ufak tefek değişiklikler yapabilirsiniz?

11. "Yaşlıyım" veya "Ben bunu asla beceremem. Zaman kaybı olur" diyerek kaçındığınız ama ustalaşmayı da istediğiniz bir konu var mı? Denemenizin önünde ne gibi engeller var? Bu engelleri nasıl aşabilirsiniz?

12. Sizi daha iddialı konulara girmekten alıkoyan görevleri başkalarına devretme şansınız var mı? İş arkadaşlarınızın özerkliğine zarar vermeden bu görevleri devredebilir misiniz?

13. İşi daha fazla sevdirmek, ustalaşmayı daha fazla vurgulamak adına ofisinizi, sınıfınızı veya evinizi –fiziksel ortamı, süreçleri, kuralları– nasıl yeni baştan tasarlardınız?

14. İşinizin gerektirdiği rutin işlerde Sawyer Etkisi'nin pozitif boyutunu tetikleyecek ne gibi stratejiler geliştirebilirsiniz?

15. Bu kitap hem bireyler hem de kurumlar için amaç konusuna çokça vurgu yapıyor. İçinde bulunduğunuz kurumsal yapının bir amacı var mı? Varsa nedir? Kâr etme amacına yönelik faaliyet gösteren bir yapı içindeyseniz, her sektörde görülen rekabet baskıları dikkate alındığında söz konusu amaç gerçekçi mi?

16. Çalıştığınız işte, aile hayatınızda veya gönüllü hizmet verdiğiniz kurumda bir amaç doğrultusunda mı hareket ediyorsunuz? O amaç nedir?

17. Sizce eğitim de mi çok fazla Tip X? Yani harici ödüllere çok mu önem veriyor? Eğer öyle ise okullarımızı, eğitim sistemimizi yeniden nasıl tasarlarız? İçsel motivasyon ile sorumluluk arasında zarif bir uzlaşma sağlanabilir mi?

18. Evinizdeki ortam, çocuğunuzu hangi davranış kalıbına yönlendiriyor? Tip I mı yoksa Tip X mi? Nasıl? Bu konuda bir şey yapmanız gerekiyor olsaydı ne yapardınız?

19. Yazar, ekmek parası kazanmanın önemini küçümsüyor mu? Motivasyon 3.0 fikri fazla mı ütopik? Yazar çok mu hayalperest biri sizce?

20. Sizi neler gerçekten motive eder? Geçen haftayı düşünün. O yüz altmış sekiz saatin ne kadarını o şeylere ayırdınız? Daha iyisini yapabilir misiniz?

Sorularınız[*7]:

KENDİNİZ VE BU KONU HAKKINDA DAHA FAZLASINI ÖĞRENİN

Tip I mısınız yoksa Tip X mi?

Öğrenmek için internet üzerindeki kapsamlı

ve ücretsiz testi yapabilirsiniz:

www.danpink.com/drive.html

İnsan motivasyonu uygulamaları ve son

bilimsel araştırmalarla ilgileniyor musunuz?

Daniel Pink tarafından üç ayda bir yayımlanan

Drive Times adlı e-bültene abone olabilirsiniz.

TEŞEKKÜRLER

Ve şimdi beni motive edenleri selamlama zamanı!

Riverhead Books'tan Jake Morrissey'in editörlük yetenekleriyle ancak onun terapistlik yetenekleri eşleşebilir. Yazarını delirtmeden bu kitabı güzelleştirmeyi başardı. Bu projeye daha en başta ve samimiyetle destek veren Geoff Kloske ile Riverhead'in olağanüstü yapım ekibine becerileri ve sabırlarından dolayı teşekkür ediyorum.

Daha ben bu kitabın vaadini anlamamışken Rafe Sagalyn anladı ve hünerli elleriyle kitabın ortaya çıkışını sağladı. Dostum ve menajerim olmasından gurur duyuyorum. Dünyanın dört bir yanındaki yayınevlerine kitabımı tanıtan Bridget Wagner'a da sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Vanessa Carr, internetin kıyısında köşesinde, üniversite kütüphanelerinin tozlu raflarında unutulmuş sosyal psikoloji araştırmalarını bularak büyük bir iş başardı. Rob Ten Pas, bir kere daha üstün yeteneklerini konuşturdu ve benim cansız kalan sözlerimi canlandıran çok güzel resimlere imza attı. Sarah Rainone, o sıcak ve kurak yaz mevsiminde projenin finiş çizgisini geçmesinde olağanüstü bir katkı yaptı. Bu üç ismi sakın unutmayın dostlar. Üçü de birer yıldız.

Kitabım üzerinde çalışmanın en keyifli yanlarından biri de uzun zamandır kahramanlarım olan Mike Csikszentmihalyi, Ed Deci ve Rich Ryan ile yaptığım uzun sohbetlerdi. Dünyanın adaleti varsa her üçünün de Nobel kazanması gerekir. Dünyanın adaletinin bir parça olsun espri anlayışı varsa o takdirde ödüllerin ekonomi alanında olması gerekir. Çalışmalarına dair kitaptaki tüm hata ve yanlış yorumlamalar onlardan değil benden kaynaklanmaktadır.

Şimdi de çocuk sahibi yazarların, oturamadıkları yemek sofraları için çocuklarından özür dileme zamanı. Hayır, ben değil. Ben yemekleri kaçırmam. Ama aylar boyunca neredeyse hemen her şeyi kaçırdım. Öyle ki Pink çocukları –kitabı kendilerine ithaf ettiğim Sofia, Eliza ve Saul– bir süre adeta babasız bir hayat sürdüler. Kusura bakmayın çocuklar. Neyse ki ve sizin de hiç şüphesiz keşfettiğiniz gibi ben size, sizin bana duyduğunuzdan daha fazla ihtiyaç duyuyorum.

Ve tabii bu üçlünün annesi, Jessica Anne Lerner. Ağzımdan çıkan her fikir için Jessica ilk, son ve en dürüst eleştirileri yapan kişi oldu. Her zaman olduğu gibi her yazdığım kelimeyi –büyük kısmını da ben kırmızı bir koltukta büzüşmüş oturarak dinlerken sesli– okudu. Bu ufak tefek nedenlerin yanısıra sizi hiç de ilgilendirmeyen birçok büyük nedenden ötürü bu harika, zarif hanım karşısında ağzım sevgi ve saygıdan dolayı her daim açık kalıyor.

[1] Harry F. Harlow, Margaret Kuenne Harlow ve Donald R. Meyer, "Learning Motivated by a Manipulation Drive," Journal of Experimental Psychology 40 (1950): 231.

[2] Aynı eser... 233–34.

[3] Harry F. Harlow, "Motivation as a Factor in the Acquisition of New Responses," Current Theory and Research on Motivation (Lincoln: University of Nebraska Press, 1953), 46.

[4] Harlow bazı açılardan müesses nizamın bir parçası oldu. Ulusal Bilim Madalyası ile ödüllendirildi, Amerikan Psikoloji Derneği'nin başkanlığına seçildi. Harlow'un son derece ilginç hayatına dair daha fazla bilgi için bkz. Deborah Blum, Love at Goon Park: Harry Harlow and the Science of Affection (Cambridge, Mass.: Perseus, 2002) ve Jim Ottaviani ve Dylan Meconis, Wire Mothers: Harry Harlow and the Science of Love (Ann Arbor, Mich.: G. T. Labs, 2007).

[5] Edward L. Deci, "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation," Journal of Personality and Social Psychology 18 (1971): 114.

[6] Edward L. Deci, "Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity," Journal of Personality and Social Psychology 22 (1972): 119–20.

[7] "Important Notice: MSN Encarta to Be Discontinued," Microsoft basın bülteni (30 Mart 2009); Ina Fried, "Microsoft Closing the Book on Encarta," CNET News, 30 Mart 2009; "Microsoft to Shut Encarta as Free Sites Alter Market," Wall Street Journal, 31 Mart 2009. Wikipedia ile ilgili güncel bilgiler:

http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:About.

[8] Karim R. Lakhani ve Robert G. Wolf, "Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free/Open Source Software Projects," Perspectives on Free and Open Software, editörler: J. Feller, B. Fitzgerald, S. Hissam ve K. Lakhani (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005), 3, 12.

[9] Jurgen Blitzer, Wolfram Schrettl ve Philipp J. H. Schroeder, "Intrinsic Motivation in Open Source Software Development," Journal of Comparative Economics 35 (2007): 17, 4.

[10] "Vermont Governor Expected to Sign Bill on Charity- Business Hybrid," Chronicle of Philanthropy, News Updates, 21 Nisan 2008.

[11] Muhammad Yunus, Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism (New York: Public Affairs, 2007), 23; Aspen Institute, Fourth Sector Concept Paper (Sonbahar 2008); "B Corporation," MIT Sloan Management Review, 11 Aralık 2008 ve

http://www.bcorporation.net/declaration.

[12] Stephanie Strom, "Businesses Try to Make Money and Save the World," New York Times, 6 Mayıs 2007.

[13] Colin Camerer, "Behavioral Economics: Reunifying Psychology ve Economics," Proceedings of the National Academy of Sciences 96 (Eylül 1999): 10576.

[14] Bruno S. Frey, Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation (Brookfield, Vt.: Edward Elgar, 1997), 118–19, ix. Ayrıca bkz. Bruno S. Frey ve Alois Stutzer, Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Well-being (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2002).

[15] Bradford C. Johnson, James M. Manyika ve Lareina A. Yee, "The Next Revolution in Interaction," McKinsey Quarterly 4 (2005): 25–26.

[16] Dikkatli okurlar, A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future (New York: Riverhead Books, 2006) adlı kitabımda bu konuya değindiğimi hatırlayacaktır. Kütüphaneden bir sorun. Fena kitap değildir.

[17] Teresa Amabile, Creativity in Context (Boulder, Colo.: Westview Press, 1996), 119. Amabile ayrıca dikkatli ve düzgün şekilde kullanıldığında harici motivasyon unsurların yaratıcılığı desteklediğini de söylüyor ki bu hususa ikinci bölümde değineceğim.

[18] Telework Trendlines 2009, veriler: Dieringer Research Group, WorldatWork, Şubat 2009.

[19] Mark Twain, The Adventures of Tom Sawyer (New York: Oxford University Press, 1998), 23.

[20] Mark Lepper, David Greene ve Robert Nisbett, "Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Rewards: A Test of the 'Overjustification' Hypothesis," Journal of Personality and Social Psychology 28, no. 1 (1973): 129–37.

[21] Edward L. Deci, Richard M. Ryan ve Richard Koestner, "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation," Psychological Bulletin 125, no. 6 (1999): 659.

[22] Jonmarshall Reeve, Understanding Motivation and Emotion, 4. baskı, (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2005), 143.

[23] Dan Ariely, Uri Gneezy, George Lowenstein ve Nina Mazar, "Large Stakes and Big Mistakes," Federal Reserve Bank of Boston Working Paper No. 05- 11, 23 Temmuz 2005. Bu ve diğer bazı araştırmaların özetini Dan Ariely'nin yazdığı "What's the Value of a Big Bonus?" adlı makalede bulabilirsiniz. New York Times, 20 Kasım 2008.

[24] "LSE: When Performance-Related Pay Backfires," Financial, 25 Haziran 2009.

[25] Sam Glucksberg, "The Influence of Strength of Drive on Functional Fixedness and Perceptual Recognition," Journal of Experimental Psychology 63 (1962): 36–41.

Glucksberg, benzer sonuçlara şu araştırmasında da ulaştı: "Problem Solving: Response Competition Under the Influence of Drive," Psychological Reports 15 (1964).

[26] Teresa M. Amabile, Elise Phillips ve Marry Ann Collins, "Person and Environment in Talent Development: The Case of Creativity," in Talent Development: Proceedings from the 1993 Henry B. and Jocelyn Wallace National Research Symposium on Talent Development, editörler: Nicholas Colangelo, Susan G. Assouline ve DeAnn L. Ambroson (Dayton, Ohio: Ohio Psychology Press, 1993), 273–74.

[27] Jean Kathryn Carney, "Intrinsic Motivation and Artistic Success" (yayımlanmamış bilimsel araştırma), 1986, University of Chicago); J. W. Getzels ve Mihaly Csikszentmihalyi, The Creative Vision: A Longitudinal Study of Problem- Finding in Art (New York: Wiley, 1976).

[28] Teresa M. Amabile, Creativity in Context (Boulder, Colo.: Westview Press, 1996),

119; James C. Kaufman and Robert J. Sternberg, The International Handbook of Creativity (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2006), 18.

[29] Richard Titmuss, The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy, editör: Ann Oakley ve John Ashton, genişletilmiş, yenilenmiş baskı (New York: New Press, 1997).

[30] Carl Mellström ve Magnus Johannesson, "Crowding Out in Blood Donation: Was Titmuss Right?" Journal of the European Economic Association 6, no. 4 (Haziran 2008): 845–63.

[31] Yapılan başka araştırmalar, maddi teşviklerin özellikle kamu yararına yapılan işlerde verimliliği çok olumsuz etkilediğini gösteriyor. Bkz: Dan Ariely, Anat Bracha ve Stephan Meier, "Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially," Federal Reserve Bank of Boston Working Paper No. 07- 9, Ağustos 2007.

[32] Bruno S. Frey, Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation (Brookfi eld, Vt.: Edward Elgar, 1997), 84.

[33] Nicola Lacetera ve Mario Macias, "Motivating Altruism: A Field Study," Institute for the Study of Labor Discussion Paper No. 3770, 28 Ekim 2008.

[34] Lisa D. Ordonez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky ve Max H. Braverman, "Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting," Harvard Business School Working Paper No. 09-083, Şubat 2009.

[35] Peter Applebome, "When Grades Are Fixed in College-Entrance Derby," New York Times, Mart 7, 2009.

[36] Uri Gneezy and Aldo Rustichini, "A Fine Is a Price," Journal of Legal Studies 29 (Ocak 2000).

[37] Gneezy ve Rustichini, "A Fine Is a Price," 3, 7.

[38] Anton Suvorov, "Addiction to Rewards," Avrupa Ekonometri Derneği Kış Zirvesi'nde yapılan sunum, 25 Ekim 2003. Mimeo (2003),

http://www.cemfi.es/research/conferences/ewm/Anton/addict_new6.pdf.

[39] Brian Knutson, Charles M. Adams, Grace W. Fong ve Daniel Hommer, "Anticipation of Increasing Monetary Reward Selectively Recruits Nucleus Accumbens," Journal of Neuroscience 21 (2001).

[40] Camelia M. Kuhnen ve Brian Knutson, "The Neural Basis of Financial Risk Taking," Neuron 47 (Eylül 2005): 768.

[41] Mei Cheng, K. R. Subramanyam ve Yuan Zhang, "Earnings Guidance and Managerial Myopia," SSRN Working Paper No. 854515, Kasım 2005.

[42] Lisa D. Ordonez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky ve Max H. Braverman, "Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting," Harvard Business School Working Paper No. 09-083, Şubat 2009.

[43] Roland Bénabou ve Jean Tirole, "Intrinsic and Extrinsic Motivation," Review of Economic Studies 70 (2003).

[44] Edward L. Deci, Richard Koestner ve Richard M. Ryan, "Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again," Review of Educational Research 71, no. 1 (İlkbahar 2001): 14.

[45] Dan Ariely, "What's the Value of a Big Bonus?" New York Times, 20 Kasım 2008.

[46] Teresa Amabile, Creativity in Context (Boulder, Colo.: Westview Press, 1996), 175.

[47] Deci, Ryan ve Koestner, "Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education."

[48] Amabile, Creativity in Context, 117.

[49] Deci, Ryan ve Koestner, "Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education."

[50] Amabile, Creativity in Context, 119.

[51] Richard M. Ryan and Edward L. Deci, " Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development ve Well-Being," American Psychologist 55 (Ocak 2000): 68.

[52] Meyer Friedman ve Ray H. Rosenman, Type A Behavior and Your Heart (New York: Alfred A. Knopf, 1974), 4.

[53] Aynı eser... 70.

[54] Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing (New York: McGraw-Hill, 1985), 33–34.

[55] Ryan ve Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development ve Well-Being."

[56] Edward L. Deci and Richard M. Ryan, "Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains," Canadian Psychology 49, no. 1 (Şubat 2008): 14.

[57] Valery Chirkov, Richard M. Ryan, Youngmee. Kim ve Ulas Kaplan, "Differentiating Autonomy from Individualism and Independence: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization of Cultural Orientations and Well-Being," Journal of Personality and Social Psychology 84 (Ocak 2003); Joe Devine, Laura Camfield ve Ian Gough, "Autonomy or Dependence— or Both?: Perspectives from Bangladesh," Journal of Happiness Studies 9, no. 1 Ocak 2008).

[58] Deci and Ryan, "Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains," diğer birçok araştırmadan alıntıyla.

[59] Paul P. Baard, Edward L. Deci ve Richard M. Ryan, "Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well- Being in Two Work Settings," Journal of Applied Social Psychology 34 (2004).

[60] Francis Green, Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2006).

[61] "Atlassian's 20% Time Experiment," Atlassian Developer Blog, Mike Cannon- Brookes, 10 Mart 2008.

[62] Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2003), 109.

[63] Gözlem, eski 3M yöneticisi Bill Coyne'a ait olup Ben Casnocha'nın şu çalışmasında aktarılmıştır: "Success on the Side," The American: The Journal of the American Enterprise Institute, Nisan 2009. 3M'in uygulamaların güzel bir derlemesini şu çalışmada bulabilirsiniz. James C. Collins ve Jerry L. Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (New York: HarperBusiness, 2004).

[64] Erin Hayes, "Google's 20 Percent Factor," ABC News, 12 Mayıs 2008.

[65] V. Dion Hayes, "What Nurses Want," Washington Post, 13 Eylül 2008.

[66] Martin Seligman, Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment (New York: Free Press, 2004), 178; Paul R. Verkuil, Martin Seligman ve Terry Kang, "Countering Lawyer Unhappiness: Pessimism, Decision Latitude and the Zero- Sum Dilemma Cardozo Law School," Public Research Paper No. 19, Eylül 2000.

[67] Kennon M. Sheldon ve Lawrence S. Krieger, "Understanding the Negative Effects of Legal Education on Law Students: A Longitudinal Test of Self- Determination Theory," Personality and Social Psychology Bulletin 33 (Haziran 2007).

[68] William H. Rehnquist, The Legal Profession Today, 62 Ind. L.J. 151, 153 (1987).

[69] Jonathan D. Glater, "Economy Pinches the Billable Hour at Law Firms," New York Times, 19 Ocak 2009.

[70] Cali Ressler ve Jody Thompson, Why Work Sucks and How to Fix It (New York: Portfolio, 2008).

[71] Tamara J. Erickson, "Task, Not Time: Profile of a Gen Y Job," Harvard Business Review (Şubat 2008): 19.

[72] Diane Brady ve Jena McGregor, "Customer Service Champs," BusinessWeek, 2 Mart 2009.

[73] Martha Frase- Blunt, "Call Centers Come Home," HR Magazine 52 (Ocak 2007): 84; Ann Bednarz, "Call Centers Are Heading for Home," Network World, 30 Ocak 2006.

[74] Paul Restuccia, "What Will Jobs of the Future Be? Creativity, Self-Direction Valued," Boston Herald, 12 Şubat 2007. Gary Hamel, The Future of Management (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2007).

[75] Julie Bick'e Bharat Mediratta tarafından anlatılmıştır. "The Google Way: Give Engineers Room," New York Times, 21 Ekim 2007.

[76] Bkz. örn. S. Parker, T. Wall ve P. Hackson, "That's Not My Job: Developing Flexible Employee Work Orientations," Academy of Management Journal 40 (1997): 899–929.

[77] Marylene Gagné ve Edward L. Deci, " Self-Determination Theory and Work Motivation," Journal of Organizational Behavior (2005): 331–62.

[78] Jack Zenger, Joe Folkman ve Scott Edinger, "How Extraordinary Leaders Double Profits," Chief Learning Officer, Temmuz 2009.

[79] Rik Kirkland, ed., What Matters? Ten Questions That Will Shape Our Future (McKinsey Management Institute, 2009), 80.

[80] Mihalyi Csikszentmihalyi, Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play, 25. yıl baskısı. (San Francisco: Jossey- Bass, 2000), xix.

[81] Ann March, "The Art of Work," Fast Company, Ağustos 2005.

[82] Csikszentmihalyi ile 3 Mart 2009'da,yapılan mülakattan ve "The Art of Work" Mart sayısından alınmıştır.

[83] Henry Sauerman ve Wesley Cohen, "What Makes Them Tick? Employee Motives and Firm Innovation," NBER Working Paper No. 14443, Ekim 2008.

[84] Amy Wrzesniewski ve Jane E. Dutton, "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work," Academy of Management Review 26 (2001): 181.

[85] Carol S. Dweck, Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development (Philadelphia: Psychology Press, 1999), 17.

[86] Aynı eser.

[87] Angela L. Duckworth, Christopher Peterson, Michael D. Matthews ve Dennis R. Kelly, "Grit: Perseverance and Passion for Long- Term Goals," Journal of Personality and Social Psychology 92 (Ocak 2007): 1087.

[88] K. Anders Ericsson, Ralf T. Krampe ve Clemens Tesch Romer, "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance," Psychological Review 100 (Aralık 1992): 363.

[89] Bu araştırmanın iki çok güzel özeti için bkz. Geoff Colvin, Talented Is Overrated: What Really Separated World- Class Performers from Everybody Else (New York: Portfolio, 2008) ve Malcolm Gladwell, Outliers: The Story of Success (New York: Little, Brown, 2008). Her iki kitap da "Tip I Araç Kiti"nde tavsiye edilen kitaplar arasındadır.

[90] Daniel F. Chambliss, "The Mundanity of Excellence: An Ethnographic Report on Stratification and Olympic Swimmers," Sociological Theory 7 (1989).

[91] Duckworth et al., "Grit."

[92] Dweck, Self- Theories, 41.

[93] Clyde Haberman, "David Halberstam, 73, Reporter and Author, Dies," New York Times, 24 Nisan 2007.

[94] Bu bölüm şu kaynaktan alınmıştır: David Galenson, Painting Outside the Lines: Patterns of Creativity in Modern Art (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2001), 53. Ayrıca bkz. Daniel H. Pink, "What Kind of Genius Are You?" Wired 14.07 (Temmuz 2006).

[95] Bu araştırma Csikszentmihalyi'nin Beyond Boredom and Anxiety adlı eserinin on ve on birinci bölümlerinde ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Aynı eser bu kitaptaki birçok alıntıya da kaynaklık yapmıştır.

[96] Csikszentmihalyi, Beyond Boredom and Anxiety, 190.

[97] Birleşmiş Milletler İstatistik Bölümü, Gender Info 2007, Tablo 3a (2007).

http://www.devinfo.info/genderinfo/.

[98] "Oldest Boomers Turn 60," ABD Nüfus Dairesi, No. CB06- FFSE.01-2, 3 Ocak 2006.

[99] Gary Hamel, "Moon Shots for Management," Harvard Business Review, Şubat 2009)

[100] Sylvia Hewlett, "The 'Me' Generation Gives Way to the 'We' Generation," Financial Times, 19 Haziran 2009.

[101] Marjorie Kelly, "Not Just for Profit," strategy+business 54 (İlkbahar 2009): 5.

[102] Kelly Holland, "Is It Time to Re-Train B-Schools?" New York Times, 14 Mart 2009; Katharine Mangan, "Survey Finds Widespread Cheating in M.B.A. Programs," Chronicle of Higher Education, 19 Eylül 2006.

[103] Bkz. MBA Andı web sitesi

http://mbaoath.org/about/history.

[104] Gary Hamel, "Moon Shots for Management," Harvard Business Review, Şubat 2009)

[105] 1990'ların başlarında birkaç yıl Reich için çalıştım. Bu fikre dair kısa bir metni şurada bulabilirsiniz: Robert B. Reich, "The 'Pronoun Test' for Success," Washington Post, 28 Temmuz 1993.

[106] "Evaluating Your Business Ethics: A Harvard Professor Explains Why Good People Do Unethical Things," Gallup Management Journal (12 Haziran 2008).

http://gmj.gallup.com/content/107527/evaluating- your- business-ethics.aspx.

[107] Elizabeth W. Dunn, Lara B. Ankin ve Michael I. Norton, "Spending Money on Others Promotes Happiness," Science 21 (Mart 2008).

[108] Drake Bennett, "Happiness: A Buyer's Guide," Boston Globe, Ağustos 23, 2009.

[109] Tait Shanafelt et al., "Career Fit and Burnout Among Academic Faculty," Archives of Internal Medicine 169, no. 10 (Mayıs 2009): 990–95.

[110] Christopher P. Niemiec, Richard M. Ryan ve Edward L. Deci, "The Path Taken: Consequences of Attaining Intrinsic and Extrinsic Aspirations," Journal of Research in Personality 43 (2009): 291–306.

[111] Aynı eser.

[*1] Cezalar, çocuk başınaydı. İki çocuğu olan anne-babalar, geç kalırlarsa iki çocuk için yirmi İsrail şekeli ödeyecekti. Deney yapılırken on İsrail şekeli yaklaşık üç Amerikan dolarına eşitti.

[*2] Yazık ki sınıftaki etkisi yönetim kurulu odasındaki etkisinden daha fazla oldu. Birçok şirket, uygulamalarını Teori Y yönünde kaydırdı ise de birçok yönetici özel konuşmalarında, McGregor'un 1960'ta dile getirdiği, Teori X'in o aynı ilkelerini bugün bile seslendirmektedir.

[*3] Bunu tanımadığınız insanlarla bile deneyebilirsiniz. Bakın bakalım haklı mı çıkacaksınız. Enron'dan Jeff Skilling, Tip X insanıydı. Berkshire Hathaway'den Warren Buffet, Tip I insanıdır. Antonio Salieri, Tip X insanıdır. Wolfgang Amadeus Mozart, Tip I insanıydı. Karun kadar zengin olan Donald Trump, Tip X insanıdır. Daha da zengin olan Oprah Winfrey, Tip I; eski GE CEO'su Jack Welch, Tip X; Interface Global kurucusu Ray Anderson Tip I insanıdır. Simon Cowell, bir Tip X, Bruce Springsteen ise Tip I'dır. Daha ayrıntılı bir liste için kitabın sonundaki Tip I Araç Kiti'ne bakarak hangi kategoriye ait olduğunuzu İnternet üzerinden kendiniz de belirleyebilirsiniz.

[*4] 2006 tarihli Mindset: The New Psychology of Success isimli, benim de "Tip I Araç Kiti" kısmında bahsedip önerdiğim kitabında Dweck, bu iki görüşü "sabit zihniyet" ve "büyüme zihniyeti" olarak adlandırıyor.

[*5] Twitter kuralları gereği maksimum yüz kırk karakter. (bkz.

www.twitter.com)

Siz de bu özeti veya istediğiniz bir mesajı Twitter'da kolayca paylaşabilirsiniz.

[*6] Maksimum yüz sözcük veya bir dakikadan daha kısa süreli konuşma.

[*7] Kitabın sonraki baskılarında sizin sorularınız da yer alsın istiyorsanız onları bana doğrudan gönderebilirsiniz. dhp@danpink.com.